

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación previa a la obtención del título de Economista**

***Aplicación del Modelo Risicar para la  
implementación de un Sistema de Administración y  
Gestión de Riesgos en una Aseguradora  
Ecuatoriana basado en la normativa impartida por la  
Superintendencia de Bancos y Seguros en el 2011.***

**Jonathan Sebastian Jaramillo Fonseca  
jonathanjaramillofonseca@gmail.com**

**Director: Eco. Mauricio Zurita  
mauriciozurita1780@hotmail.com**

**Quito, octubre de 2014**

## *Resumen*

Se analizó la aplicación de la metodología Risicar® en una compañía de seguros ecuatoriana con el objetivo de una adecuada evaluación y gestión integral de riesgos, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en la resolución JB-2011-2066 de 29 de noviembre de 2011, emitida por la Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en virtud de que este organismo de control regula y supervisa al mercado asegurador; tomando previsto un posible cambio por la implementación de un Código Orgánico Monetario Financiero a ser implementado a finales del año 2014, en el que se restablecerá la normativa vigente. Para lo cual se realizó un análisis del mercado asegurador y de su organismo de control, finalizando en la evaluación del método y determinando los diferentes tipos de riesgos existentes, del que se estableció una evaluación del riesgo factible, llegando a un resultado lo más real posible, en el cual se utilizó los factores principales que interactúan en el mercado asegurador ecuatoriano con el fin de mitigar el riesgo existente y de cumplir con las normas y leyes establecidos por el organismo de control.

**Palabras clave:** Seguro, Riesgo, Mercado Asegurador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Método Risicar®, Evaluación y Gestión Integral de Riesgo.

*A mis padres, María Ximena y Walter, por su apoyo incondicional en todos los retos de mi vida; y sobre todo por su amor y comprensión.*

*Mi hermana, Vanessa, por ser un ejemplo e inspirarme en distintos aspectos y apoyarme en todos los retos de mi vida.*

*A Lía Silva, por darme la oportunidad de trabajar a su lado guiándome en el ámbito profesional e indicándome el verdadero significado de trabajo.*

*A Sofía Coloma y Marcelo Espinosa, mis amigos y compañeros de trabajo, por sus consejos y apoyo en la realización de esta Disertación.*

*Quiero principalmente agradecer a Dios, por todas las oportunidades y metas alcanzadas; ya que sin él nada podría ser posible.*

*A mi familia y en especial a mi abuelita, al ser un ejemplo de persona y ser quien me ha guiado en mi vida con sus consejos y amor.*

*Agradezco a mi Director, Economista Mauricio Zurita por su ayuda y paciencia en la realización de esta Disertación, ya que sin su conocimiento este logro no sería posible.*

# ***Aplicación del Modelo Risicar para la implementación de un Sistema de Administración y Gestión de Riesgos en una Aseguradora Ecuatoriana basado en la normativa impartida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el 2011.***

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Metodología del trabajo .....</b>	<b>11</b>
Delimitación de la información .....	11
Tipo de investigación .....	12
Fuentes de información .....	12
<b>Fundamentación Teórica.....</b>	<b>13</b>
Riesgo .....	13
Concepto .....	13
Tipos .....	14
La incertidumbre en el riesgo.....	14
Teoría de la decisión e incertidumbre.....	16
Seguro.....	19
Concepto .....	19
Elementos del seguro .....	19
Conformación del contrato de seguro .....	20
Supervisión.....	21
Concepto .....	21
Cobertura de la supervisión .....	21
Objetivos de la supervisión .....	22
Procesos de la supervisión .....	22
Método Risicar® .....	23
Identificación de Riesgos.....	24
Descripción del Riesgo.....	25
Identificación de Agentes Generadores .....	25
Identificación de Causas.....	26
Identificación de los Efectos.....	26
Calificación y Evaluación de los Riesgos .....	26
Medidas de Tratamientos de los Riesgos .....	27
Medidas de Control de los Riesgos .....	27
Medidas de financiación de pérdidas por efecto de los riesgos .....	28
Diseño e implementación de medidas de tratamiento.....	28
Diseño de políticas de Administración de Riesgos .....	29
Políticas generales.....	29
Políticas particulares en el Método Risicar® .....	29

Diseño de Controles .....	30
Tipos de Control .....	31
Diseño de controles.....	31
Monitoreo y evaluación de riesgos .....	32
Evaluación del capítulo.....	34
<b>Mercado de Seguro en el Ecuador .....</b>	<b>36</b>
Agentes del mercado asegurador .....	36
Funcionamiento General de una Compañía de Seguros.....	37
Constitución de una compañía de seguros .....	37
Funciones de una compañía de seguros .....	38
Cadena de Valor de una compañía aseguradora.....	39
Estructura Organizacional.....	40
Análisis del mercado asegurador del año 2010 al 2013.....	42
Evolución y desarrollo del mercado asegurador a partir del año 2010 al 2013.....	44
Evaluación del capítulo .....	49
<b>Supervisión del Sistema de Seguro Privado en el Ecuador .....</b>	<b>50</b>
Objetivo de la Supervisión .....	50
Organismo de Control.....	51
Funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros .....	52
Supervisión del Sector Asegurador.....	57
Código Orgánico Monetario Financiero efecto en el mercado asegurador .....	60
Normativa vigente para la administración y gestión de Riesgos (Ley, Reglamento y Resoluciones).....	61
Resolución JB-2011-2066.....	61
Ley General del Sistema Financiero .....	63
Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero .....	64
Ley General de Seguros.....	64
Reglamento a la Ley General de Seguros .....	65
Legislación sobre el contrato de seguro:.....	65
Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB-2001-289 .....	66
Evaluación del capítulo .....	67
<b>Aplicación del modelo Risicar® para una compañía de seguros ecuatoriana .....</b>	<b>69</b>
Identificación de tipos de riesgo del mercado asegurador ecuatoriano. ....	69
Identificación de las causas y consecuencias de los riesgos determinados .....	70
Evaluación de los riesgos .....	71
Identificación y evaluación de los posibles controles .....	74
<b>Análisis de resultados obtenidos .....</b>	<b>89</b>
Perfil de Riesgo Inherente versus Riesgo Residual de una Empresa de Seguros.....	89
Análisis de Resultado .....	91
Evaluación del capítulo .....	93
<b>Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>96</b>
<b>Referencia Bibliografía.....</b>	<b>98</b>

## ***Índice de Tablas***

Tabla 1. Calificación de frecuencia e impacto.....	26
Tabla 2. Matriz de evaluación de riesgos.....	27
Tabla 3. Ponderación de riesgos .....	29
Tabla 4. Ponderación de macroprocesos .....	30
Tabla 5. Empresas del mercado asegurado .....	42
Tabla 6. Primaje con relación al PIB .....	44
Tabla 7. Variación principales rubros.....	45
Tabla 8. Análisis Dupont .....	46
Tabla 9. Índices técnicos financieros mercado asegurador.....	47
Tabla 10. Filosofía corporativa Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador .....	52
Tabla 11. Supervisión del sector asegurador .....	58
Tabla 12. Calificación de impacto.....	71
Tabla 13. Calificación de probabilidad .....	72
Tabla 14. Escala de perfil de riesgo .....	73
Tabla 15. Parámetros de control.....	73
Tabla 16. Riesgo operativo .....	75
Tabla 17. Riesgo de desviación.....	77
Tabla 18. Riesgo de tarificación.....	78
Tabla 19. Riesgo políticas inadecuadas .....	79
Tabla 20. Riesgo de concentración y hechos catastróficos .....	80
Tabla 21. Riesgo de insuficiencia de reserva técnica.....	81
Tabla 22. Riesgo de reaseguro.....	82
Tabla 23. Riesgo de crédito .....	83
Tabla 24. Riesgo de mercado.....	84
Tabla 25. Riesgo de liquidez .....	85
Tabla 26. Riesgo legal .....	86
Tabla 27. Riesgo estratégico.....	87
Tabla 28. Riesgo reputacional .....	88
Tabla 29. Tabla de Riesgos .....	89
Tabla 30. Perfil de Riesgo Inherente .....	90
Tabla 31. Perfil de Riesgo Residual .....	91

## ***Índice de Gráficos***

<b>Gráfico 1. Esquema Método Risicar .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 2. Identificación de los riesgos .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 3. Etapas en el diseño de controles.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 4. Funciones del seguro privado.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 5. Cadena de valor de una empresa aseguradora .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 6. Estructura organizacional de una empresa de seguros .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 7. Prima neta emitida per-cápita .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 8. Evolutivo tasa de siniestralidad .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 9. Organigrama de funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 10. Supervisión del sector asegurador .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 11. Etapas del sistema administrativo del riesgo .....</b>	<b>92</b>



## ***Introducción***

Diversos estudios económicos determinan que uno de los principales causantes de la crisis financiera enfrentada en el año 2008 fue la burbuja inmobiliaria originada en Estados Unidos, lo que derivó a una profunda crisis de liquidez, además de un colapso en el mercado bursátil en octubre 2008. (Tobar, 2009, pág. 1)

Por otro lado, se identifica que los factores de la crisis financiera mundial fueron la falta de autorregulación del sistema financiero de los Estados Unidos, este incluye bancos y aseguradoras, conjuntamente con un incorrecto análisis de riesgos, e inadecuados requisitos mínimos de capital y liquidez; dado que con una mejor gestión y control de riesgos se hubiera podido evitar la concesión de muchos créditos hipotecarios que contribuyeron al desarrollo de la crisis.

Para contrarrestar estos referentes y mantener estándares internacionales con la IAIS, por sus siglas en inglés (International Association of Insurance Supervisors), la Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros<sup>1</sup> expidió el 29 de noviembre de 2011, la Resolución JB-2011-2066, con el objetivo de que las empresas de seguros compongan un sistema de administración y gestión de riesgos. El control y supervisión del mercado asegurador se fundamenta en una serie de normas, leyes y decretos; pero especialmente en la resolución mencionada se puntualiza con respecto a riesgos, que todas las empresas de seguros deben contar con esquemas eficientes y efectivos de administración y control de riesgos a los que se encuentren expuestos en el giro del negocio sin poner de lado el cumplimiento de las obligaciones que establezcan otras normas especiales o particulares. (Superintendencia de Bancos y Seguros, CAPITULO I.- DE LA GESTION INTEGRAL Y CONTROL DE RIESGOS, 2011).

En cumplimiento con la resolución JB-2011-2066 se exige a las empresas de seguros diseñar e implementar un sistema de riesgos soportado en una metodología con valor técnico, es decir que refleje la complejidad de las operaciones y los niveles de riesgos asumidos con el objetivo de identificar, cuantificar y mitigar los diversos riesgos existentes.

Se observó que el mercado asegurador posee un total de 38 empresas de seguros y compañía de reaseguros con una tendencia creciente en cuanto al ingreso de primas<sup>2</sup>, de acuerdo a los estados financieros publicados en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La implementación de la normativa de la Gestión Integral y Control de Riesgos ha generado varios inconvenientes en el cumplimiento de la misma, como información incompleta, mora en la entrega de documentación por parte de las compañías, etc. Hechos que han sido proporcionados mediante entrevistas a directivos de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado (Coloma, 2013)<sup>3</sup>, esto refleja que se debe implementar un mayor control y supervisión de la norma.

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros es el organismo de control que regula y supervisa a las entidades financieras dentro del territorio ecuatoriano.

<sup>2</sup> Prima es la aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece.

<sup>3</sup> Sofía Coloma, auditor de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado, 2013.

Pero el verdadero problema radica en que no existe una metodología provista por el ente de control a ser implementada para el cumplimiento de esta normativa, la cual debería estar estipulada en la resolución JB-2011-2066 de acuerdo al tamaño de la empresa y a los ramos en los que opere, lo que puede generar a futuro problemas de liquidez y solvencia derivando a problemas macroeconómicos como los pasados en las crisis financieras<sup>4</sup>.

Una metodología sería necesaria como una herramienta para la supervisión, con la cual se valoraría cada una de ellas optimizando el nivel de riesgo de mayor a menor; con la finalidad de ayudar sustancialmente la calidad de supervisión al tener una visión global, más técnica y veraz del riesgo, que podrían poseer las empresas de seguros.

Como primer paso para proponer una solución a esta problemática se estudió en esta disertación las diversas teorías que conciernen el riesgo vinculado a la incertidumbre, pasando por la teoría del seguro como una necesidad creada para la mitigación del riesgo, originado por las diversas actividades del hombre; el surgimiento e importancia de la supervisión como insuficiencia de regulación y control del mercado, y finalmente el desarrollo del método Risicar en una empresa.

A continuación se realizó un análisis del mercado asegurador del que se trató como se encuentra conformado, las diversas funciones de una empresa de seguros, finalizando en un resumido análisis financiero correspondiente al periodo comprendido entre diciembre 2010 a diciembre 2013.

Consecuentemente examinamos el organismo de control que supervisa el mercado de seguros, sus funciones y obligaciones además de toda la normativa expedida por el mismo referente a la Gestión y Administración de Riesgos para una empresa de seguros.

Y como última parte de esta investigación se desarrolló la implementación del método Risicar en una empresa de seguros ecuatoriana de lo que se generó un análisis de los riesgos previamente identificados, procedimiento de las actividades de origen y la cuantificación de los mismos; seguidamente se implementó los controles respectivos con una análisis final de la metodología aplicada.

Concluyendo que la importancia de una valoración y control del riesgo que mantienen las compañías de seguros, es fundamental para la estabilidad económica, ya que esta debe estar presta para poder enfrentar sus obligaciones sin causar perjuicio al asegurado. De esta manera generar una apropiada solvencia para la compañía y liquidez, evitando las adquisiciones de posibles riesgos inadecuados e implementando controles para la mitigación de los mismos.

Por último se evidenció que por medio de la implementación de método Risicar a una empresa de seguros se cumple con lo establecido en la resolución JB-2011-2066 para una adecuada Gestión y Administración de los Riesgos.

---

4 Burbujas inmobiliarias y colapso del mercado bursátil en octubre de 2008.

## ***Metodología del trabajo***

El método de investigación propuesto es inductivo, del cual se analiza las observaciones de fenómenos particulares, en este caso la identificación y cuantificación de los riesgos hallados, llegando a conclusiones y premisas generales aplicadas a un modelo de riesgo.

### **Pregunta General**

- ¿Se puede implementar la Metodología Risicar® en una compañía de seguros ecuatoriana para cumplir con la Administración y Gestión de Riesgos impartida en la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el 2011?

### **Preguntas específicas**

- ¿Qué tipos de riesgos se pueden identificar con el método Risicar® en el mercado asegurador ecuatoriano?
- ¿Es efectivo el modelo Risicar® para determinar, medir y mitigar el riesgo en una compañía de seguros ecuatoriana?
- ¿El modelo Risicar® es flexible para la constante evolución de los riesgos que mantiene el mercado asegurador?

### **Objetivo general**

- Implementación de la metodología Risicar® para la Gestión Integral y Control de Riesgos en una compañía de seguros ecuatoriana.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los riesgos existentes para el mercado asegurador en el Ecuador de acuerdo al método Risicar®.
- Examinar la efectividad del modelo Risicar® para determinar, medir y mitigar los riesgos en una empresa de seguros.
- Comprobar la flexibilidad del modelo Risicar® con los riesgos identificados para una empresa de seguros.

## ***Delimitación de la información***

Este estudio se centra en el modelo Risicar y la normativa de Gestión Integral y Control de Riesgos fijada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para mejorar el control y medición de los riesgos a los que están expuestas las aseguradoras en base a la aplicación de Solvencia II. El análisis se realizará en el periodo del año 2010 al 2013, el cual nos permitirá observar la evolución de las empresas de seguros y su desarrollo en el mercado.

## ***Tipo de investigación***

El tipo de investigación es descriptiva debido a que trataremos de llegar a conocer la situación predominante a través de la descripción exacta de un proceso, con el fin de identificar una metodología aplicable a una problemática, en la cual se analizará minuciosamente los resultados.

## ***Fuentes de información***

La presente se basará principalmente en la información de la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros, balances generales enviados por parte de las compañías de seguros a la Intendencia Nacional de Seguros mensualmente. Por otro lado se manejarán indicadores financieros de una empresa de seguros, los cuales ayudarán a evaluar técnicamente el resultado de la implementación de la metodología propuesta, tales como: Liquidez, Cesión de Reaseguro, Endeudamiento, Tasa de Siniestralidad Neta Retenida Devengada, Razón Combinada, Reservas Técnicas y Tasa de Utilidad Técnica; así como las variables que inciden en dichos indicadores.

## ***Fundamentación Teórica***

Para realizar un análisis adecuado del entorno y factores en el cual se desarrolla este estudio, es imperativo conocer el desarrollo a lo largo de la historia de las diversas teorías que se involucran para el desarrollo del mercado asegurador. Las que abarquen sus inicios, evolución, y desarrollo actualmente, con el objetivo de mantener una visión global de estos factores.

Es así como esta disertación comienza con lo primordial como lo es la teoría del riesgo, pasando por una análisis del seguro y determinando el desarrollo de la supervisión como actividad sustancial para el mercado; finalizando en la descripción de las etapas de método Risicar®, el mismo que demostrará su aplicación en una empresa de seguros en función de los factores que afectan el mercado ecuatoriano.

### ***Riesgo***

#### **Concepto**

Todas las actividades humanas se enfrentan a diversos tipos de riesgos cuya presencia afecta el cumplimiento de los objetivos esperados. Estos se deben a factores internos y externos los cuales se presentan en distintas circunstancias y alternan los resultados.

En el campo económico, los factores internos responden a situaciones propias de la empresa, que dan lugar a debilidades no atendidas eficientemente, originada por falencias en el diseño de procesos, normativas, recursos requeridos, entre otros.

Los factores externos, responden a elementos ocasionados por el entorno, los cuales no pueden ser controlados por la empresa y que inciden en su resultado. Dentro de estos, se encuentran aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Como se observa, la incidencia de este tipo de factores en los diversos procesos de la empresa, dan lugar a comportamientos no siempre adecuados, provocando resultados inesperados y lejos de los requeridos.

Venegas, Francisco (2009) define al riesgo en base a las fluctuaciones que se presentan en variables propias del mercado. Al respecto señala;

“El riesgo significa peligro por fluctuaciones adversas en variables propias del mercado e incertidumbres causadas por el desconocimiento de la población frente a su comportamiento. En este marco, el peor rendimiento potencial de una variable en un período dado sumado a un bajo nivel de confianza podría verse como una medida de riesgo o amenaza” (Venegas, 2009, pág. 10).

El concepto presentado, describe el comportamiento no previsto de una serie de factores que provocan afección en los resultados. En este caso, se evidencia la influencia que situaciones ocurridas en el mercado, dando lugar a respuestas propias de los sistemas económicos y sociales principalmente. Es decir, situaciones ocurridas en un entorno, generan resultados propios como respuestas de su incidencia.

## Tipos

Bajo este criterio, es posible establecer diversos niveles para identificar el riesgo. Ávila, Macedo (2008) presenta tres niveles en los cuales el riesgo se presenta, siendo estos los siguientes:

- **Riesgo Interno:** Causado por debilidades en la empresa que hacen vulnerables a sus procesos por errores y falencias cometidas. Su control al ser propio de las empresas puede ser superado con decisiones que erradiquen las causas que las provocan.
- **Riesgo sectorial:** Causado por la competitividad propia de las empresas y personas naturales que participan en la actividad económica y atienden al mercado objetivo.
- **Riesgo de mercado:** Causado por los factores externos no controlables que participan en el mercado y que establecen condiciones que inciden en el comportamiento del sector y de la empresa. (Ávila, 2008, págs. 128-134)

La existencia de diferentes niveles de riesgo, permiten observar la incidencia de los factores internos y externos anteriormente citados, los cuales dan lugar a resultados que no siempre son adecuados.

A nivel económico, la existencia del riesgo sectorial y de mercado principalmente, genera un entorno que ahuyenta los capitales. Esto lejos de ser una total amenaza, adquiere comportamientos atractivos que pueden ser aprovechados por inversionistas.

A mayor riesgo, existe mayor rentabilidad. Cuando el entorno presenta una mayor fluctuación de las variables participantes, tiende a producir oportunidades que al aprovecharlas brindan grandes beneficios a los involucrados. Bajo estos parámetros, el riesgo representa también una oportunidad de desarrollo que puede aprovecharse en relación a la capacidad de la empresa a establecer medidas preventivas, correctivas y de recuperación.

## La incertidumbre en el riesgo

El riesgo puede ser identificado, analizado e inclusive pronosticado, estableciendo escenarios de comportamiento en la ocurrencia de variables que permitan a las empresas adoptar medidas que eviten impactos altos, no obstante, no existe un nivel de total certeza, situación que genera una serie de comportamientos en las personas que dan lugar a cambios en el entorno económico.

Esto introduce otro elemento fundamental en el estudio del riesgo; la incertidumbre, la cual tiene lugar por el desconocimiento por parte de las personas responsables de determinados procesos económicos sobre el posible comportamiento de los factores. Esto, genera cambios en sus comportamientos que alteran las condiciones existentes.

La incertidumbre tiene lugar por las reacciones que se presentan por la falta de control en las fluctuaciones de variables que inciden en los resultados esperados en una determinada actividad. Como se indicó anteriormente, el desconocimiento por los hechos futuros produce temor en los empresarios, evitando inclusive la realización de acciones que puedan mejorar su posición y competitividad. Su origen se basa en que cada acción realizada provoca una reacción, misma que puede ser totalmente contraria a lo esperado. Sobre lo expuesto, Langlois, Richard (2010) señala;

“Debido a la existencia de incertidumbre, los mercados, cuando existen, pueden funcionar de manera imperfecta; entonces aquellas empresas que mejor dominen las condiciones de incertidumbre estarán en mejor disposición para poner en práctica sus estrategias” (Langlois, 2010, pág. 20)

La mayor cantidad de información posible sobre el entorno, reducen los niveles de incertidumbre y por ende preparan a la empresa para asumir riesgos de manera efectiva, teniendo respuestas anticipadas sobre posibles hechos a presentarse. Esta situación se debe a la experiencia, conocimiento sobre el ámbito de trabajo, la proyección de resultados sustentados en técnicas estadísticas o matemáticas y datos históricos que permitan observar tendencias comunes y frecuentes.

La realización de un diagnóstico y análisis de los factores internos y externos que afectan a una empresa, permiten tener un mayor conocimiento que reduce los niveles de incertidumbre, no así el riesgo. Se entiende de esta manera que el primero es producto de situaciones relacionadas a debilidades propias, mientras que el segundo es el resultado a reacciones propias de los factores en relación a las acciones tomadas o hechos presentados.

La incertidumbre puede reducirse en la medida que se genere información sobre el entorno, el riesgo por su parte puede minimizarse en cuanto a su impacto, en función de las medidas tomadas que permitan neutralizar los efectos posibles que puedan presentarse y que tiendan a afectar a la empresa.

Es importante citar que, los muchos elementos del entorno están relacionados, por lo que es posible entender su comportamiento a partir del cambio de uno o varios de ellos. Esta situación reduce la incertidumbre, permitiendo asumir riesgos que benefician a la empresa.

La incertidumbre y el riesgo pueden ser calificados como alertas hacia el cumplimiento de acciones o toma de decisiones. Se presentan por las variables que inciden en los mercado, las cuales producto a su variación pueden variar provocar cambios en el entorno, los cuales inciden en los resultados finales. Por ello, es importante realizar estimaciones mediante el cálculo de diferentes escenarios que permitan minimizar los efectos negativos que puedan afectar a la empresa.

El riesgo y la incertidumbre no deben ser limitantes de las acciones a tomar, sino deben fomentar el estudio y la comprensión de los factores que intervienen en una actividad y su posible comportamiento frente a las acciones realizadas, siendo esto una responsabilidad necesaria a incorporarse en la gestión de cualquier actividad económica.

## Teoría de la decisión e incertidumbre

Esta teoría analiza las elecciones de una persona ante un conjunto de respuestas posibles, que lleven a maximizar su utilidad esperada. Estas decisiones se toman a diario como en el momento de elegir un seguro y con qué cobertura, en que debo invertir y cuánto, etc. Para empezar contamos con un agente que se enfrenta a una decisión con varias opciones, de lo cual la teoría adopta como preferencias básicas por lógica, las siguientes:

“Transitividad: para todo  $x, y, z$  si  $x$  es preferida estrictamente a  $y$  e  $y$  es preferida estrictamente a  $z$ ,  $x$  será preferida a  $z$

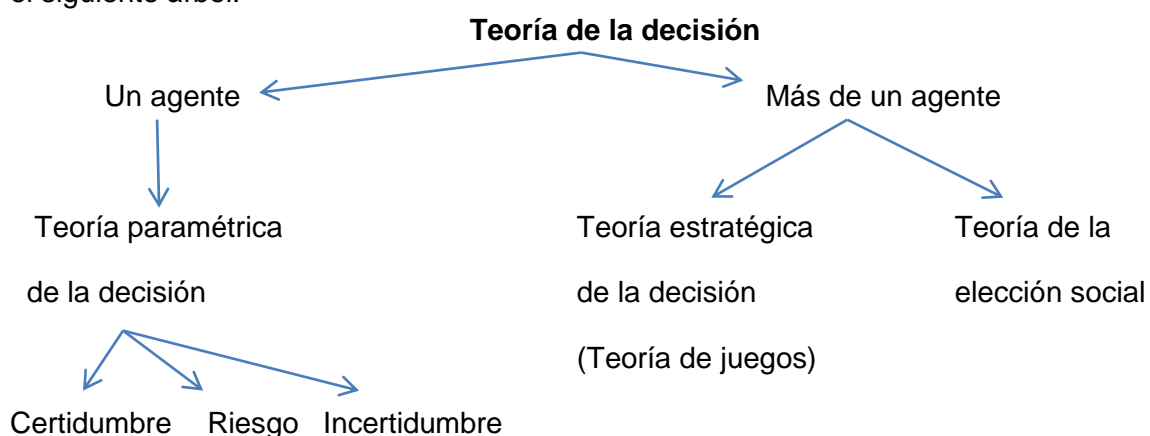
Completud: para todo  $x$  y todo  $y$ , o bien  $x$  es preferida a  $y$ , o  $y$  es preferida a  $x$ , o el individuo es indiferente.

Asimetría: si  $x$  es preferida estrictamente a  $y$ ,  $y$  no es preferida estrictamente a  $x$ .

Simetría de la indiferencia: para todo  $x$  e  $y$ , si  $x$  es indiferente a  $y$ ,  $y$  es indiferente a  $x$ .” (Aguiar)

Si no se cumplen estos supuestos, entonces no se puede jerarquizar las preferencias del agente, y por tanto las decisiones no serán consideradas racionales. Cada supuesto lleva a tomar la mejor decisión; en transitividad se asegura que no se tomen decisiones que perjudiquen a los individuos. Por otro lado, la completud evidencia que el agente revise todas sus opciones y muestre una preferencia por una o indiferencia. Finalmente, la asimetría y simetría exigen una consistencia y lógica ante las decisiones del individuo.

Para poder analizar la decisión se deben identificar primeramente las posibles opciones y las posibles consecuencias de cada una de las opciones. Estas decisiones pueden ser paramétricas (si se considera un parámetro) o estratégicas, si es que los agentes son interdependientes. Adicionalmente un agente cuenta con una cantidad de información que ayuda en la toma de decisión; esta puede ser completa o incompleta. El tener información completa lleva al agente a tener certidumbre sobre las consecuencias de su decisión, y si es incompleta entonces la situación será de riesgo o de incertidumbre. Esta teoría se ilustra en el siguiente árbol.



**Fuente:** Aguiar Fernando, Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo



La teoría paramétrica aborda las decisiones individuales y los distintos criterios de decisión, de lo que se puede tratar de manera normativa, prescriptiva o descriptiva. La normativa habla sobre un individuo ideal, el cual no tiene incoherencias en la toma de sus decisiones. La prescriptiva en cambio, trata sobre las decisiones reales de los individuos dada sus limitaciones informativas y cognitivas. Finalmente la descriptiva se enfoca en las decisiones que realmente realizan las personas. (Aguar)

Por otro lado, la teoría de juegos analiza decisiones individuales que se ven influidas por las decisiones de un colectivo, las cuales son decisiones estratégicas.

Finalmente, la teoría de la elección social estudia y propone criterios para conglomerar las funciones individuales de decisión en una función social, en función de las preferencias de un grupo de personas.

Esta teoría muestra como las decisiones ante una acción, con información incompleta, nos lleva a tomar una decisión bajo riesgo e incertidumbre. Esto es aplicable a la gestión de riesgos, ya que al mo

Criterios de decisión en situaciones de incertidumbre:

La distinción entre riesgo e incertidumbre fue establecida por F. Knight en 1921, quien en su obra Risk, Uncertainty and Profit se refería a la primera como aquella situación en la que no existe certeza sobre el resultado de la decisión, aunque se conoce al menos la probabilidad de los distintos resultados alternativos.

Este sería el caso, por ejemplo, de la elección entre cara o cruz de una moneda: desconocemos de antemano el resultado pero conocemos la probabilidad objetiva de las dos alternativas. Las situaciones de incertidumbre se caracterizarían, en cambio, por el hecho de que no sólo desconocemos el resultado final, sino que no podemos predecirlo tampoco en términos de probabilidades objetivas.

Así pues, uno de los problemas centrales a los que se ha enfrentado la teoría de la decisión ha consistido en establecer algún criterio (o criterios) que nos permita optar por una acción u otra en situaciones de incertidumbre. Algunos de los criterios más conocidos se exponen a continuación:

**Criterio maximín.** Supongamos que decidimos entre A o B, cuyas consecuencias son C, D y E, como queda reflejado en la matriz de pagos o resultados que se presenta más abajo. Si optamos por A podemos obtener el resultado más favorable (100), pero tenemos también dos resultados muy malos (2 y 1). Si elegimos B corremos el riesgo de no ganar nada, si bien C y D no ofrecen ambas un buen resultado. ¿Cómo decidiremos qué hacer si no podemos atribuir objetivamente ninguna probabilidad a las consecuencias de nuestra acción?

	C	D	E
A	100	2	1
B	99	98	0

Si conociéramos la probabilidad de cada uno de los sucesos elegiríamos sin más el que nos beneficiara con mayor seguridad. Pero como no es así, como desconocemos las probabilidades de los sucesos, lo que el criterio maximín nos aconseja es seguir aquella acción que nos asegure el máximo de los mínimos; esto es, la acción que nos libere del peor resultado posible. En esta ocasión sería la acción A la que el maximín recomendaría seguir pues, en el peor de los casos, obtendríamos como mínimo 1, es decir, un resultado mejor que el peor de los resultados de la acción B.

El criterio maximín compara entre sí los peores resultados de cada una de las opciones posibles y elige el mejor de ellos (el máximo de los mínimos). Se trata, pues, de un criterio esencialmente conservador, que desperdicia buena parte de la información que nos procura la matriz de pagos, pues solamente tiene en cuenta los peores resultados de cada fila.

**Criterio maximax.** Este criterio, a diferencia del anterior, sólo tiene en cuenta el mejor resultado posible de cada acción. En el ejemplo anterior, de nuevo la acción A saldría favorecida, pues el mejor resultado posible es 100. Aunque no es una estrategia que busque precisamente evitar el riesgo a toda costa, adolece del mismo defecto que el criterio maximín: no tiene en cuenta la mayor parte de la información que nos ofrece la situación de elección.

**Criterio a de Hurwicz.** Para evitar el conservadurismo del maximín y el optimismo del maximax, Hurwicz propuso un criterio que equivale a la suma ponderada de los resultados extremos de ambas líneas de acción. Puesto que nadie es siempre optimista o siempre pesimista, el criterio de Hurwicz establece una vía intermedia entre el maximín y el maximax. Así, por ejemplo, si alguien otorga a los peores resultados de A y B un valor  $a = 3/4$ , y de  $1/4$  (es decir,  $1-a$ ) a los mejores resultados, el criterio de Hurwicz valorará las distintas líneas de acción de la siguiente manera:

$$A = 1 \times 3/4 + 100 \times 1/4 = 18,75$$

$$B = 0 \times 3/4 + 99 \times 1/4 = 1$$

De nuevo sale elegida la acción A en nuestro ejemplo. La elección del valor de  $a$  determina, pues, el grado de pesimismo u optimismo del decisor: si  $a$  fuera igual a 1, el criterio de Hurwicz sería idéntico al maximín; si fuera igual a 0 sería idéntico al maximax. En cualquier caso, distintos decisores darán valor distinto a por motivos puramente subjetivos. Así pues, si bien este criterio no excluye tanta información como los dos anteriores, tampoco la tiene toda en cuenta, pues excluye los valores intermedios.

**Criterio de «razón insuficiente» de Laplace.** El criterio de Laplace sí considera, en cambio, todos los valores. Puesto que no tenemos información sobre la probabilidad de que ocurra C, D o E, lo más racional sería, según este criterio, asignarle a cada valor la misma probabilidad y elegir el que nos dé el mayor valor esperado (la mayor utilidad esperada). De esta forma obtendríamos los siguientes resultados para A y B:

$$A = 1/3 \times 100 + 1/3 \times 2 + 1/3 \times 1 = 34^{1/3}$$

$$B = 1/3 \times 99 + 1/3 \times 98 + 1/3 \times 0 = 65^{1/3}$$

A diferencia de los que ocurre con los demás criterios, éste es el único que sitúa la acción B por encima de A. Ello se debe sin duda al hecho de que se tomen en consideración todos los valores".

Como vemos, pues, no sólo es evidente que no existe un único criterio recomendable para tomar decisiones en situaciones inciertas, sino que, excepto el de Laplace.

## **Seguro**

### **Concepto**

Para los negocios, contar con procesos controlables y definidos apoyados con mecanismos que minimicen el impacto de los riesgos posibles a presentarse, representa un mecanismo que les permite alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable.

Contar con escenarios ciertos e indubitables en los cuales las respuestas sean controladas, evitando peligros propios de la actividad, representa para toda actividad económica un mecanismo de alta competitividad y desarrollo, facilitando el cumplimiento de las metas y a través de estas del crecimiento, posicionamiento y diferenciación con la competencia.

La certeza en el comportamiento de los procesos internos y externos, da lugar al impulso de actividades orientadas a solidificar la presencia de una empresa, permitiendo que sus acciones no sean afectadas por situaciones que pueden alterar sus resultados.

Aceituno, José (2010) define al seguro como un mecanismo que minimiza la incapacidad de control de la incertidumbre, evitando un funcionamiento inadecuado de los procesos que no sean parte de la voluntad propia de quienes lo administran. En este sentido, el contrato de seguro se define como;

"El contrato mediante el cual el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos por la ley y en el contrato, a indemnizar los daños derivados por situaciones establecidas por parte de terceros en las cosas aseguradas." (Aceituno, 2010, pág. 7)

### **Elementos del seguro**

Entendiendo que existen elementos que no se pueden controlar y que no dependen de la propia gestión normal de la actividad económica, el seguro es un mecanismo válido respaldado por el marco jurídico vigente, capaz de establecer protecciones a diferentes elementos tangibles e intangibles de la empresa, para que en el caso de que ocurran eventos que afecten su integridad, estos puedan ser recuperados.

Su desarrollo tiene lugar por la comprensión clara de los riesgos existentes y principalmente de los efectos que estos pueden provocar, situación que permite la toma de decisiones para su contratación.

Representa por lo tanto su uso un elemento que reduce la incertidumbre y permite operar en un entorno de mayor confianza, conociéndose que los riesgos persisten pero sus impactos no afectarán a la empresa.

Serrano, Lisandro (2008) determina que el seguro puede presentar diversas modalidades enfocadas a las necesidades de quien lo contrata en función a la exposición que este tiene de los factores que provocan el riesgo. Sin embargo, su finalidad es común, y se enfoca en cubrir a los contratantes contra las pérdidas derivadas de la materialización de un riesgo determinado. Al respecto define lo siguiente;

“Es aquel que garantiza al asegurado contra las pérdidas imprevistas y extraordinarias superiores a las cifras determinadas en las pólizas.” (Serrano, 2008, pág. 41)

Analizando el concepto presentado, se observan situaciones propias que dan la existencia del seguro y que se describen en los siguientes aspectos:

- Surge mediante un contrato en donde las partes acuerdan las condiciones y cobertura del seguro, estableciendo los costos por su prestación.
- Las condiciones contractuales deben estar sujetas a un marco legal que viabilice la prestación del servicio, permitiendo establecer las garantías de su cumplimiento y los procesos de litigio en el caso de omisión de alguna responsabilidad por parte de los intervinientes.
- Determina una determinada cobertura en base al tipo de riesgo existente, activándose en el caso de su materialización.
- El seguro representa para el contratante un gasto que asume identificando que este es inferior a los efectos de daños que pueden ocasionarse si un determinado riesgo se materializa.
- El seguro se convierte en un mecanismo útil para minimizar el impacto del riesgo, pero no para minimizarlo. El riesgo se mantiene intacto pero sus efectos se encuentran cubiertos, aspecto que reduce la incertidumbre y fomenta la práctica normal de las actividades requeridas.
- El seguro se focaliza en aspectos puntuales, claramente definidos y establecidos, sobre los cuales se garantiza una indemnización por los daños causados en la presencia de situaciones determinadas. La cobertura del riesgo se establece bajo la aceptación de las partes intervinientes.

## **Conformación del contrato de seguro**

Como todo contrato, los seguros generan derechos y obligaciones de las partes en donde el asegurado busca principalmente disponer de una efectiva protección económica de determinados aspectos que se ven producto a su comportamiento sujetos a daños causados por diversos factores existentes, muchos de los cuales no pueden ser controlados aunque si previstos.

Por parte el asegurador, este obtiene una rentabilidad en base a las primas establecidas siendo este un negocio lícito y debidamente controlado por las normativas vigentes.

Zuleta, Bernardo (2009) indica que la existencia de un seguro se da en función de un interés asegurable, es decir tiene lugar en función de una relación dada por un bien y un determinado valor. Esto implica que los seguros pueden abarcar aspectos materiales e inmateriales, sobre los cuales se establece un valor referencial que representa su cobertura.

Su desarrollo se justifica en base a la existencia del riesgo el cual es asegurable, es decir que en el caso de que se presente un determinado evento que cause daños en bienes que son de interés del asegurador, estos se indemnizan acorde a procesos preestablecidos.

Para ello, se define una prima que representa el costo del seguro, cuyo pago genera una responsabilidad y obligación en el asegurador para cubrir los daños provocados. La prima representa por lo tanto, la obligación que tiene el asegurador de asumir el riesgo.

## **Supervisión**

### **Concepto**

La normal operatividad del seguro requiere de una supervisión que garantice la prestación de servicios lícitos y apegados a la ley. Quevedo, Ignacio (2011) define a la supervisión como un conjunto de actividades que permitan controlar la prestación de los servicios de seguros, asegurando que estos respondan a los lineamientos establecidos por el marco jurídico. Sobre lo expuesto señala;

“La supervisión del seguro garantiza al sector, permitiendo que las condiciones de contrato de los servicios ofertados se acojan a disposiciones determinadas para garantizar un servicio de calidad y válido en función de los intereses del asegurado”  
(Quevedo, 2011, pág. 250)

La supervisión garantiza la prestación del servicio, siendo un elemento indispensable para que las condiciones establecidas respondan a requerimientos propios del asegurador, contando con el respaldo legal y la calidad exigida.

### **Cobertura de la supervisión**

La supervisión comprende una revisión amplia sobre la oferta de seguros presentada en el mercado. Los lineamientos controlados parten desde la propia constitución de las empresas ofertantes, analizando las organizaciones y respaldos legales existentes, así como los permisos de funcionamiento.

Dentro del control se incluyen los montos y formas de cobro de las primas establecidas, aspecto que guarda relación frente al tipo de bien asegurado y a la probabilidad de ocurrencia del riesgo existente.

En este sentido, las empresas ofertantes deberán sujetarse a medidas establecidas, sobre las cuales deben competir, siendo factores como la calidad de sus servicios, características y formas de prestación, los elementos competitivos que les permiten disponer de la preferencia del mercado.

Deben además, cumplir con niveles de capital mínimo en sus operaciones para poder responder de manera inmediata en el caso de la presencia de daños en los bienes asegurados. También, sus procesos ameritan procesos de auditoria externa permanente para transparentar su gestión, siendo estos elementos que se consideran necesarios para alcanzar el permiso de funcionamiento.

## **Objetivos de la supervisión**

La supervisión aplicada a los servicios de seguros en el mercado, son parte de las disposiciones establecidas en la ley, teniendo como principales objetivos los siguientes:

- Garantizar la prestación de servicios de calidad respaldados por empresas que han cumplido todas las disposiciones para ser autorizadas en la prestación el servicio.
- Permitir que los asegurados cuenten con respaldo inmediato y eficiente en base de las condiciones establecidas en el servicio.
- Contar con instituciones sólidas que dispongan de las condiciones para asumir los riesgos.
- Determinar los montos de las primas en base a la cobertura de riesgos, evitando que los servicios sean inaccesibles para el mercado.
- Respaldo jurídicamente a los intervinientes en el caso de incumplimiento de las partes.
- Establecer condiciones de control para fomentar una competitividad que eleve la calidad de servicio y brinde garantías en la prestación.

La supervisión es parte de los procesos administrativos necesarios para que los servicios de prestación de seguros cuenten con las condiciones necesarias que permitan a los asegurados reducir el impacto de los riesgos, contando con las garantías que permitan su tranquilidad.

Desde el punto de vista del asegurador, la supervisión permite tener condiciones claras en el mercado, dando lugar a una competencia leal en las cuales se eviten situaciones imparciales que den lugar a ventajas en la captación de mercado. De igual manera, su desarrollo permite contar con un proceso de retroalimentación permanente, que fomente el mejoramiento de la calidad del servicio.

## **Procesos de la supervisión**

La supervisión debe ejecutarse en cumplimiento de la normativa vigente a cargo de las instituciones que sean autorizadas por el organismo competente, debiendo los resultados ser difundidos de manera transparente y equitativa.

Halpein, Isac (2008) indica que la supervisión adquiere dos instancias principales que deben ser acatadas.

- **Supervisión previa a la prestación del servicio:** Comprende la revisión de las condiciones de la institución que requiere prestar servicios de seguros.
- **Supervisión durante la prestación del servicio:** Comprende la revisión del cumplimiento de las obligaciones legales en los servicios prestados. (Halpein, 2008, págs. 150-154)

El primer tipo de supervisión se enfoca en aprobar la prestación del servicio, mientras que el segundo determina la continuidad en su prestación. Ambos tipos de supervisión son necesarios y permitan contar con servicios de calidad que aporten a reducir la incertidumbre y el impacto de los riesgos existentes.

## ***Método Risicar®***

La palabra Risicar se origina del vocablo italiano “riesgo”; es un método procedente del estudio de la profesora Rubí Mejía sobre el tema administración de riesgos, realizado en la Universidad de Eafit de Medellín donde se desarrolló en el modelo de control interno para entidades del Estado. (Quijano, 2011)<sup>5</sup>

Es una metodología organizada, de la que despliega la identificación, calificación y evaluación de los posibles riesgos de una compañía con la finalidad de efectuar medidas de tratamiento.

A continuación se presenta un esquema derivado de este método:

**Gráfico 1. Esquema Método Risicar**



**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

<sup>5</sup> Rubí Mejía Q; Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Colombia, 2011

## Identificación de Riesgos

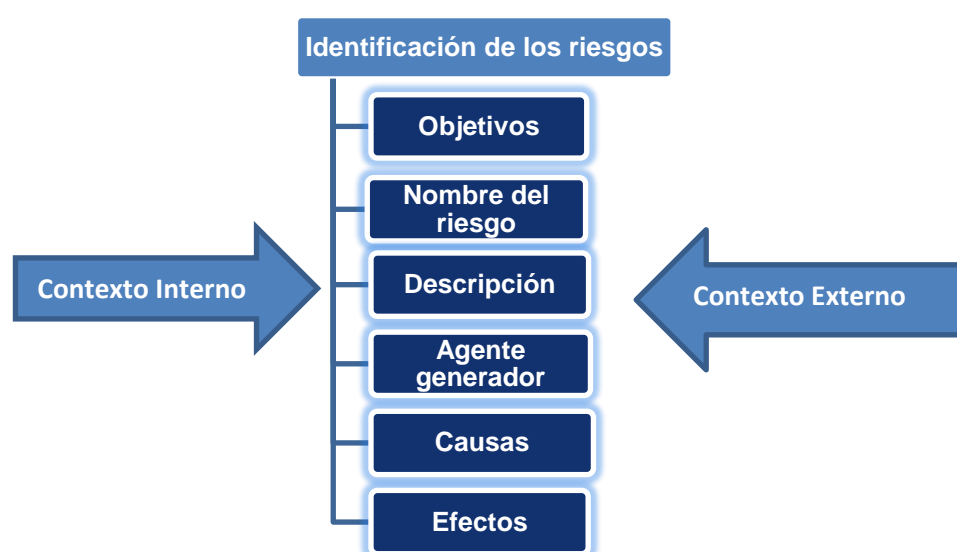
En primera instancia se determina: nombre de riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos. Se comienza del objetivo del macroproceso, proceso, actividad o proyecto, para establecer el riesgo, para identificar los eventos que pueden generar riesgo para la empresa, con la finalidad de que los riesgos identificados sean asociados a un proceso determinado y no sean desviados hacia otros procesos. Es importante definir un glosario de los riesgos obtenidos para que de esta manera se facilite el proceso de identificación de los mismos. Para la empresa estos procesos deben ser administrados por el gerente de riesgos al ser este el responsable de su implementación y mantener el conocimiento debido de lo empleado, adicionalmente esto debe ser aprobado por el directorio de la empresa (Quijano, 2011).

Una vez obtenido la identificación de los riesgos se realiza un análisis contextual con el objetivo de mantener una visión mayor de los riesgos que incurren en cada área de la empresa para determinar las circunstancias y condiciones en que se encuentra. Esta fase se diferencia en dos aspectos primordiales: al interior de la organización y el de su entorno.

Por medio del contexto interno se estudia las definiciones organizacionales tales como: Misión, Visión, Estructura Organizacional, Objetivos Estratégicos, Recursos Humanos, físicos, financieros, tecnológicos, Estrategias, Planes, Modelo de Operación. Por medio de esta inquisición podemos delimitar aspectos perjudiciales que generen riesgo en la empresa.

Por otro lado en el contexto externo tomamos en cuenta el desarrollo de los factores macroeconómicos relacionados con la empresa, necesidades y expectativas; adicional se evalúa la afectación de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, condiciones a nivel país con la finalidad de identificar como estos factores influyen en los riesgos identificados. Obtenido el análisis interno y externo se procede a definir el nivel del cual se identificará el nivel de riesgos. De los que definen dos: estratégico y operativo. (Delgado, 2011)

**Gráfico 2. Identificación de los riesgos**



**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo



En este nivel estratégico se define los riesgos que puedan perjudicar el desempeño de la misión y los objetivos estratégicos; analizando los macroprocesos que conforman la Cadena de Valores. A nivel operativo se detalla los riesgos que se pueden presentar a nivel de procesos y afectan al cumplimiento de los objetivos planteados.

## **Descripción del Riesgo**

En segunda instancia, una vez identificados y definidos los riesgos de la compañía, se describe cada uno lo más minuciosamente posible, en lo que se trata de demostrar en que consiste, es decir, como cuál es su fuente o foco y como se podría generar (Quijano, 2011). La ventaja fundamental en esta instancia es que esta descripción clarifica su identificación y evita que se tomen como diferentes riesgos que no lo son, este error toma forma al no identificar un riesgo como “demora” en un proceso determinado y darles distintos nombres como “demora de cotización”, “demora de tarificación”, etc.

Se debe acotar que es posible que dependiendo el sector económico en donde se piensa desarrollar esta metodología existen ya tipificados los riesgos con una descripción técnica de los mismos. Por lo que es de menor dificultad la descripción de los riesgos (Quijano, 2011).

Este es el caso del sector financiero en Ecuador en el cual se despliega el sistema bancario y de seguros, ya que el órgano regulador ha provisto de los riesgos que enfrenta cada sector.

## **Identificación de Agentes Generadores**

En esta tercera fase se especifica los agentes generadores de los riesgos establecidos previamente.

Por Agente Generadores (Quijano, 2011, pág. 72) se define que es toda aquella persona, cosa, evento acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo, con lo cual se clasifica en 5 categorías:

- Personas.- empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquier persona o grupo de personas que pueda, de alguna manera, poner en riesgo las actividades de la organización.
- Materiales.- conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar o procesar productos en una actividad determinada, que puede causar riesgos en las personas o en el ambiente donde se desarrolla la actividad.
- Equipos.- instrumentos, herramientas, aparatos, utilizados para desarrollar las tareas y actividades de los procesos.
- Instalaciones.- estructura física en la cual se llevan a cabo los procesos y se desarrollan las actividades de la empresa.
- Entorno.- eventos, situaciones o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que puedan afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetos de la organización.

Estos agentes se encuentran incumbidos directamente con el procedo por el cual se determina el riesgo, esta información conjuntamente con las causas de los riesgos permite establecer los controles necesarios para evitar que se produzca dicho riesgo.

## Identificación de Causas

Estas tienen correlación con los agentes generadores directamente, en virtud de que son la razón principal para el agente generador puede producir el riesgo. Con la sapiencia de los agentes y las causas se tiene la información suficiente para establecer medidas de control por medio de políticas internas de la compañía para su manejo adecuado. Es recomendable que en esta fase de la gestión de riesgos, al identificar las causas, se oriente al análisis a determinar primordialmente sobre las causas que se producen al interior o exterior de la empresa y que puede llegar a ser controladas (Quijano, 2011).

Por otro lado, las que no se puede controlar se las asociara como información general, ya que no se podría incidir sobre ellas.

## Identificación de los Efectos

Básicamente se establecen como las pérdidas por consecuencia de la ocurrencia de los riesgos en la empresa, ya que afectar a los objetivos planteados. Por lo general las pérdidas afectan en mayor circunstancia a los empleados así como a los bienes materiales o intangibles. Las consecuencias de mayor importancia que afectan a la empresa son los siguientes: pérdidas económicas, pérdidas de información, pérdida de bienes, interrupción de la operación o servicio, daño al ambiente, deterioro de la imagen, pérdida de mercado y muerte lesión a personas. Estas pérdidas se las debe manejar como un perjuicio general para toda la empresa es decir de una manera global, no solo sobre el proceso analizado, con la finalidad de obtener un informe y manejo más integral de los riesgos (Quijano, 2011).

## Calificación y Evaluación de los Riesgos

Esta calificación se efectúa en función de la afectación que tienen los riesgos en la empresa. Para ello se realiza dos análisis: el primero sobre la probabilidad de ocurrencia<sup>6</sup> del riesgo (frecuencia) y el segundo sobre el impacto<sup>7</sup> que puede producir en la empresa al materializarse. En general para cuantificar este riesgo se utiliza términos como: muy baja, baja, moderada, alta y muy alta en virtud que puede ser un tema subjetivo difícil de cuantificar, en relación a la frecuencia; y leve, bajo, moderado, elevado y severo o catastrófico para el impacto. De esta manera se pondera el riesgo multiplicando la frecuencia por el impacto, obteniendo de esta forma la calificación de riesgo. Para ponderar estas variables se utilizan tablas de 5 niveles cada una (Quijano, 2011).

**Tabla 1. Calificación de frecuencia e impacto**

Calificación de frecuencia e impacto			
Frecuencia	Calificación	Impacto	Calificación
Muy Baja	1	Leve	1
Baja	2	Bajo	2
Moderada	3	Moderado	3
Alta	4	Elevado	4
Muy Alta	5	Severo o Catastrófico	5

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

<sup>6</sup> La probabilidad de ocurrencia se define de acuerdo a los procesos y macroprocesos que mantiene la empresa

<sup>7</sup> El impacto está calculado por la severidad que el riesgo posee en la empresa cuando se materializa.

En la evaluación se analiza la calificación obtenida y se determina la gravedad de los riesgos dada su materialización, estos se clasifican en 5 clases: muy baja, bajo, moderado, alta o considerable, muy alta o extremo. Para lo cual se genera una matriz de evaluación o también llamada probabilidad de pérdida donde consta las dos variables para calificar los riesgos.

**Tabla 2. Matriz de evaluación de riesgos**

Matriz de Evaluación de Riesgos							
Frecuencia	5	Muy Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3	Moderada	3	6	9	12	15
	2	Baja	2	4	6	8	10
	1	Muy Baja	1	2	3	4	5
			Leve	Bajo	Moderado	Elevado	Severo o Catastrófico
			1	2	3	4	5
			Impacto				

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

## Medidas de Tratamientos de los Riesgos

Estas se clasifican en dos grupos: medidas de control de los riesgos (evitar, prevenir y proteger) y medidas de financiación de las pérdidas generadas (aceptar, transferir y retener).

Para ello se debe tomar en cuenta que cada empresa puede implementar una política de asunción de riesgo dependiendo hasta qué punto se desea asumir los riesgos siempre que estos no sean considerables y puedan ser soportados (Quijano, 2011).

## Medidas de Control de los Riesgos

Evitar: significa no asumir o eliminar la actividad que expone a un riesgo a la compañía; como consecuencia se puede dar la posibilidad de que esta medida genere otros riesgos que se traduzcan en sanciones, pérdida de competitividad, pérdida de imagen, etc. Pero estos pueden ser de menor costo para la compañía (Quijano, 2011).

Prevenir: básicamente es optar por una medida anticipada en el proceso o actividad de la empresa donde se haya identificado un riesgo; existen varias maneras de prevención siendo las más utilizadas las siguientes:

- Inspecciones y pruebas de seguridad
- Entrenamiento
- Inversión en información
- Políticas de seguridad

Proteger o mitigar: esta medida incurre en actividades determinadas con riesgos considerables de las cuales es imperativo diseñar e implementar políticas, normas, controles y procedimientos efectivos por los responsables de cada área con el objetivo de disminuir el impacto negativo (Quijano, 2011).

Existen dos formas de protección: la activa y pasiva, la primera requiere la intervención humana para su funcionamiento y control; la segunda no requiere su intervención. Las formas de protección más comunes son las siguientes:

- Sistemas automáticos de protección
- Equipos de protección personal
- Plan de emergencia
- Plan de contingencia

## **Medidas de financiación de pérdidas por efecto de los riesgos**

Aceptar: si se considera que el riesgo no es significativo para la empresa después de un estudio previo se puede considerar en aceptarlo y con ellos las pérdidas que incurren en él y no desarrolla medidas adicionales de prevención o protección. En los cuales se debe realizar un análisis periódico en consecuencia de las circunstancias cambiantes del entorno y de la entidad (Quijano, 2011).

Retener: conjuntamente con esta medida se debe diseñar controles que contrarresten al riesgo y sus consecuencias. Las medidas para afrontar las pérdidas por la materialización del riesgo son las siguientes:

- Retención a través de la creación de un fondo
- Retención a través de la presupuestación del gasto
- Retención a través de la creación de una provisión contable
- Retención a través de la creación de una provisión contable
- Retención a través de una línea de crédito preestablecida
- Retención estructurada en contrato de seguros

Transferir: maneja obligatoriamente un tercer sujeto, con la finalidad que mantendrá como responsabilidad aplicar medidas de control para minimizarlo y en otros casos asumir parte de la pérdida ocasionada por el riesgo. Se maneja dos clases de transferencias:

- Transferencia a través de contratos de seguros
- Transferencia a través de cláusulas en los contratos

## **Diseño e implementación de medidas de tratamiento**

Las primeras medidas de tratamiento deben estar instauradas en las políticas y controles de la empresa, que permitirán reducir los peligros de las actividades generadas (Quijano, 2011).

Estas políticas y controles se encuentran enfocados como guías para el personal en cuanto a la administración y gestión de riesgos con el propósito de mantener todos los procesos de manera consistente y coherente alineados con los propósitos organizacionales y la filosofía de la administración.

Las políticas se establecen en dos sentidos; por un lado políticas generales que guíen la administración de riesgos por medio de lineamientos, y políticas particulares las cuales definan las medidas a ser aplicadas en el tratamiento de administrar un riesgo específico identificado y evaluado previamente por la compañía.

## Diseño de políticas de Administración de Riesgos

### Políticas generales

Es primordial generar una política general que establezca directrices que no se contrapongan al desarrollo y cumplimiento de políticas, procedimientos y controles en cada proceso, división o departamento. En esta política se pronuncia directamente el compromiso, apoyo y responsabilidad de la dirección de administración de riesgos, definir responsabilidades, plantear objetivos, donde se debe documentar cada proceso realizado (Quijano, 2011).

### Políticas particulares en el Método Risicar®

Las políticas implantadas deben encontrarse en función de la operatividad de la empresa, la cual se encuentra basada en macroprocesos y procesos, por lo que se utiliza sus definiciones y objetivos.

Todos los procesos y políticas establecidas en la compañía deben ponerse en consideración de la alta gerencia para que por medio de un comité de altos ejecutivos se realice un análisis de la misión, los objetivos y las estrategias. La conformación del comité tiene como uno de sus objetivos principales identificar los riesgos a los cuales se encuentra la empresa expuesta así como, puntualizar los más perjudiciales y en que procesos se pueden presentar. El método Risicar® proporciona al comité elementos necesarios para la identificación de los riesgos que son: determinar los riesgos, descubrir los riesgos, los agentes generadores, causas y efectos (Quijano, 2011).

Los integrantes del comité y responsables de la empresa deben ponderar los riesgos previamente determinados de acuerdo a su nivel de injerencia y peligrosidad; luego asignar un valor porcentual distribuido en el total de los riesgos identificados cuya sumatoria sea 100%.

**Tabla 3. Ponderación de riesgos**

Ponderación de Riesgos	
Riesgo 1 .....	5%
Riesgo 2 .....	20%
Riesgo 3 .....	15%
Riesgo 4 .....	5%
Riesgo 5 .....	10%
Riesgo 6 .....	8%
Riesgo 7 .....	12%
Riesgo 8 .....	25%
<b>Riesgo Total .....</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Consecuentemente se da un valor porcentual a los macroprocesos establecidos en la compañía de acuerdo con el grado de contribución que estos tienen al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

**Tabla 4. Ponderación de macroprocesos**

<b>Ponderación Macroprocesos</b>	
Macroproceso 1.....	10%
Macroproceso 1.....	20%
Macroproceso 1.....	25%
Macroproceso 1.....	30%
Macroproceso 1.....	5%
Macroproceso 1.....	10%
<b>Total .....</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Adicionalmente se deben identificar los riesgos de cada macroproceso que pudieron ser omitidos en el análisis estratégico, se recomienda que esta tarea tenga el apoyo de cada experto de las áreas de la empresa, a través de reuniones independientes complementando la identificación de los riesgos y adicionen la calificación y evaluación de aquellos que no fueron tomados en cuenta (Quijano, 2011).

## Diseño de Controles

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. Se lo puede vincular con mando y dominio o a la regulación sobre un sistema. En materia de riesgos son todas las medidas diseñadas para evitar o reducir un riesgo, de lo cual se obtiene tres conceptos claves: control como medida, la necesidad de detectar un riesgo y la necesidad de reducirlo.

En el control como medida se opta por elegir el mecanismo que genere mayor seguridad a cualquier macroproceso que se encuentre en riesgo, este control es facultativo de la alta gerencia. Los controles permiten reducir los riesgos cuando corresponden a las medidas de tratamiento como: prevenir y proteger, ya que actúan sobre los dos componentes de su clasificación: la frecuencia y el impacto (Quijano, 2011).

**Características de los Controles.-** para optimizar estos controles es imperativo que cumplan las siguientes características:

- Comprensibles
- Económicos
- Eficaces
- Eficientes
- Efectivos
- Oportunos
- Inmersos en los procesos

## **Tipos de Control**

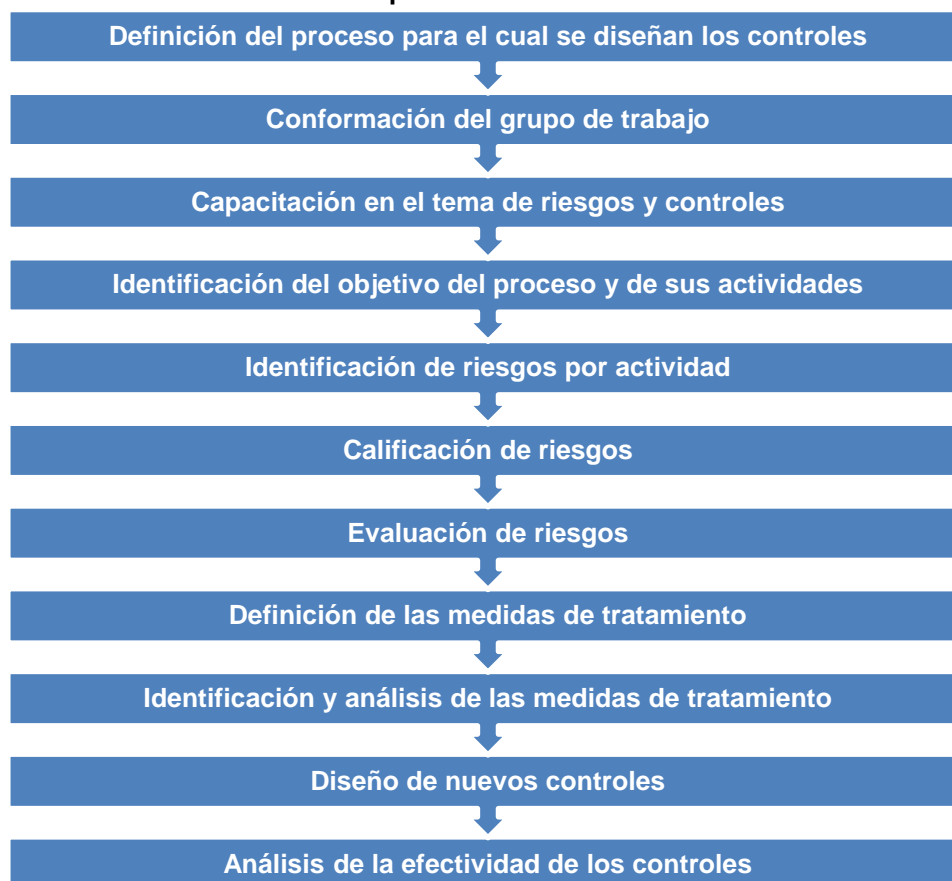
Se clasifican de acuerdo a lo siguiente:

- Según la intervención del hombre
  - Controles manuales
  - Controles automatizados
- Según el criterio de la aplicación
  - Controles discrecionales
  - Controles no discrecionales
- Según su obligatoriedad
  - Controles obligatorios
  - Controles voluntarios
- Según su campo de aplicación
  - Controles de aplicación
  - Controles generales
- Según su naturaleza
  - Controles preventivos
  - Controles detectivos
  - Controles de protección
  - Controles correctivos

## **Diseño de controles**

Este método plantea realizar los siguientes pasos para diseñar los controles y de esta manera garantizar su efectividad.

**Gráfico 3. Etapas en el diseño de controles**



**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Implementación de las medidas de tratamiento.- previamente a esta fase se requiere en cada proceso haber identificado, calificado y evaluado los riesgos, y definidas y diseñadas las medidas de tratamiento

## Monitoreo y evaluación de riesgos

Una vez implementado las medidas de tratamiento para los riesgos, el monitoreo es permanente, es imperativo contar con los indicadores de riesgo<sup>8</sup> para realizar el monitoreo necesario y para realizar el monitoreo respectivo necesitaremos persona propio de la compañía (Quijano, 2011).

El Método Risicar® analiza a través de 3 perspectivas:

### Monitoreo de los Riesgos

La principal herramienta a utilizar es los indicadores de riesgos, al proporcionar información del comportamiento de los riesgos lo que contribuye a mejorar su gestión.

- Indicadores de Riesgos.- son variables cuantitativas o cualitativas de seguimiento, que indican la evolución de los riesgos relevantes. Estos indicadores deben cumplir

<sup>8</sup> Los indicadores de riesgo dependen de la actividad de riesgo identificada y del control establecido



con algunas características como: comprensibles, mensurables, controlables y oportunos.

- Tipos de indicadores.- la siguiente clasificación es de indicadores básicos:
  - Indicador de Frecuencia de Riesgo
  - Indicadores de Impacto de Riesgo
  - Indicadores de Causas y Agentes de Riesgo
- Diseño de los indicadores de riesgo.- se los diseño exclusivamente para riesgos definidos como graves e inaceptables. Una vez establecidos los riesgos para los cuales fueron diseñados los indicadores se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:
  - Nombre del indicador
  - Tipo de indicador
  - Fórmula
  - Meta
  - Resultado
  - Periodicidad
  - Responsable

## **Autoevaluación da la Administración de Riesgos**

Se requiere implementar dos acciones para el mejoramiento de la administración, estos son los detallados a continuación:

- El cumplimiento de la misión, los objetivos, estrategias, políticas y planes de desarrollo.
- La efectividad de los sistemas.

En este proceso se necesita de diversos factores como: continuidad, personal capacitado, cultura organizacional, objetividad y crear un comité de evaluación.

## **Evaluación Independiente**

Esto permitirá evaluar la responsabilidad del trabajo en los procesos y completa la evaluación realizada por la propia compañía.

Es requisito que los responsables de la evaluación independiente no mantengan ninguna relación con la compañía pero si un alto conocimiento de esta, entorno, administración en general y administración de riesgos.

Este proceso de evaluación consta de dos etapas:

- Evaluación del método usado por la empresa para administración de riesgos
- Evaluar la efectividad de la administración de riesgos

El evaluador debe presentar un producto final, en que se refiere a un informe donde consten todos los hallazgos y sugerir como mejor la administración de riesgos o dar a conocer otros métodos (Quijano, 2011).

## **Evaluación del capítulo**

En el presente capítulo se ilustran cuatro elementos importantes para el desarrollo del análisis y aplicación del Método Risicar® como un Sistema de Administración y Gestión de Riesgos en una Aseguradora Ecuatoriana.

En primer lugar se analizó la historia del seguro, en el cual se observó todo el ciclo desde sus inicios hasta que se creó la primera empresa de seguros en Inglaterra. Esta ilustración muestra la importancia de los seguros dentro de la economía y como estos son imprescindibles en la generación de actividades económicas.

En segundo lugar, se revisó la Teoría del Riesgo, donde se observó la definición de riesgo, sus diferentes maneras de clasificar dependiendo de su naturaleza, origen, mutabilidad, efecto o consecuencia. Se analizaron las consecuencias de un riesgo que se pueden clasificar de igual manera dependiendo si son pérdidas directas o indirectas y según su impacto. En cuanto a los riesgos en la empresa, esto depende de los grupos de activos en riesgo y los factores o fuentes de riesgos para ser clasificados. Finalmente, la actitud frente al riesgo puede depender de la percepción, la seguridad integral y la justificación y rentabilidad.

En tercer lugar, se revisó la Teoría de Supervisión, enfocándonos en su definición, objetivos y principios básicos. Esto enmarca el rol de la Superintendencia de Bancos y Seguros como ente regulador de las empresas de seguros y compañías reaseguradoras, mostrando la importancia e impacto a tener dentro de la supervisión de los Sistemas de Administración y Gestión de Riesgos de las distintas empresas aseguradoras y compañías de reaseguros.

Finalmente, se expuso el Método Risicar®, con todas las etapas que deben llevarse a cabo desde la identificación de los riesgos, descripción de los mismos, identificación de agentes generadores, identificación de causas, identificación de efectos, calificación y evaluación de los riesgos, medidas de tratamiento, diseño e implementación de estas medidas, diseño de políticas de administración de riesgos, diseño de controles y por último el monitoreo y evaluación de los riesgos. Todas estas etapas fundamentales para la eficiente aplicabilidad de este método.

De esta manera, los elementos teóricos descritos en el presente capítulo son base fundamental para el desarrollo y entendimiento del presente estudio.

## ***Mercado de Seguro en el Ecuador***

Dentro del análisis de la aplicabilidad del Método Risicar® en una Aseguradora Ecuatoriana, es fundamental conocer de antemano como es el Mercado de Seguros dentro del Ecuador, quienes participan, como es el funcionamiento de una empresa aseguradora, y como ha ido desarrollándose el mercado dentro de la economía en el periodo 2010 a 2013. Para lo cual se determinó los agentes que conforman el mercado, el funcionamiento de una empresa de seguros, y de igual manera se analizó la evolución y desarrollo que ha mantenido el mercado durante el periodo 2010 al 2013.

### ***Agentes del mercado asegurador***

De acuerdo a lo estipulado en el Título I “Del Ámbito de la Ley” (Seguros, LEY GENERAL DE SEGUROS, CODIFICACIÓN), establece los agentes del mercado asegurador así como su denominación y conceptos respectivos.

“Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- a) Las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros”

Por otro lado en el artículo 3 de la mencionada ley, se determinan los conceptos de cada agente<sup>9</sup> del mercado asegurador así como sus limitaciones. De acuerdo a esta normativa una empresa de seguros es una compañía anónima constituida legalmente, cuyo objetivo es exclusivamente el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. La clasificación de las empresas de seguros es:

- Seguros generales.- aseguran los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianzas o garantías.
- Seguros de vida.- cubre concreto de n riesgos de personas o que garantizan a éstas dentro o al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios.

Las compañías de reaseguros son de igual manera compañías anónimas constituidas legalmente en territorio ecuatoriano así como sucursales de compañías extranjeras establecidas de conformidad con la ley; con el objetivo de proveer cobertura a una o más empresas de seguros al igual que operaciones de retrocesión.

En el mercado de seguros se encuentran los intermediarios de seguros como personas jurídicas cuya actividad específica es gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para las empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Los peritos de riesgo se clasifican de la siguiente manera:

---

<sup>9</sup> Personas Naturales y Jurídicas que integran el mercado asegurador ecuatoriano

- Los inspectores de riesgo, que pueden ser personas naturales o jurídicas cuya finalidad es examinar y calificar los riesgos previo y durante al contrato de seguro.
- Los ajustadores de siniestro, al igual puede ser personas naturales o jurídicas que examinan las causas de los siniestros y valora la cuantía de las pérdidas de manera equitativa y justa de acuerdo a lo contemplado en el contrato de seguros.

En el área comercial del mercado asegurador se encuentran los asesores productores de seguros, de los cuales se especifica persona natura y persona jurídica:

- Agentes de seguros, personas naturales cuya función principal es a nombre de las empresas de seguros gestionar y obtener contratos de seguros. Se rigen por el contrato de agenciamientos suscrito entre las partes.
- Agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas cuya función principal es la de gestionar y obtener contratos de seguros para uno o varias empresas de seguros

## ***Funcionamiento General de una Compañía de Seguros***

### **Constitución de una compañía de seguros**

En primera instancia para el funcionamiento de una compañía de seguros se debe constituir la legalmente bajo la normativa establecida en el país. En los artículos del 9 al 12 contemplados en la Sección I “De la constitución y autorización, Capítulo I “Del sistema de seguro privado”, Título II “De la Constitución, Organización, Actividades y Funcionamiento” de la Ley General de Seguros, Codificación, cita varios requisitos, que son los siguientes:

Art. 9.- Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, para su constitución, organización y funcionamiento se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, al Código de Comercio, a la Ley de Compañías, en forma supletoria, y a las normas que para el efecto dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las personas naturales que integran el sistema de seguro privado, para ejercer las actividades previstas en esta Ley, requieren de la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la que se conferirá de acuerdo a las normas que expida el Superintendente de Bancos y Seguros para el ejercicio de dichas actividades.

Art. 10.- El Superintendente de Bancos y Seguros, en un plazo no mayor de sesenta días, admitirá o rechazará las solicitudes presentadas para la constitución o establecimiento de las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, en base a los informes técnico, económico y legal de la Superintendencia de Bancos y Seguros, los que se elaborarán en función de los estudios de factibilidad y demás documentos presentados por los promotores o fundadores. En dichos informes se evaluará la solvencia, probidad y responsabilidad de los promotores, fundadores o solicitantes.

Una vez cumplidos los requisitos legales y efectuadas las investigaciones correspondientes, el Superintendente de Bancos y Seguros aprobará, mediante resolución, la constitución de la compañía, en un plazo no mayor de sesenta días, dispondrá su inscripción en el registro mercantil de su domicilio principal y extenderá el certificado de autorización, que estará a la vista del público.

Art. 11.- El certificado de autorización no habilita, por sí solo, a las empresas de seguros para asumir riesgos y otorgar coberturas, a cuyo efecto deben obtener del Superintendente de Bancos y Seguros, un certificado específico para cada ramo, de acuerdo a las normas que al respecto expida la Superintendencia de Bancos y Seguros. Para otorgar el referido certificado, el Superintendente de Bancos y Seguros exigirá que a la documentación pertinente, se agregue, el o los respectivos contratos de reaseguros.

Art. 12.- La empresa de seguros, deberá iniciar sus operaciones en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización; caso contrario éste quedará sin valor y efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad. (Seguros, LEY GENERAL DE SEGUROS, CODIFICACIÓN)

## ***Funciones de una compañía de seguros***

La principal función de una compañía de seguros es asumir riesgos mediante el pago de una prima, establecido en un contrato de seguros o también llamado póliza de seguros, en el cual se asume las consecuencias de los daños producidos por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de la cobertura.

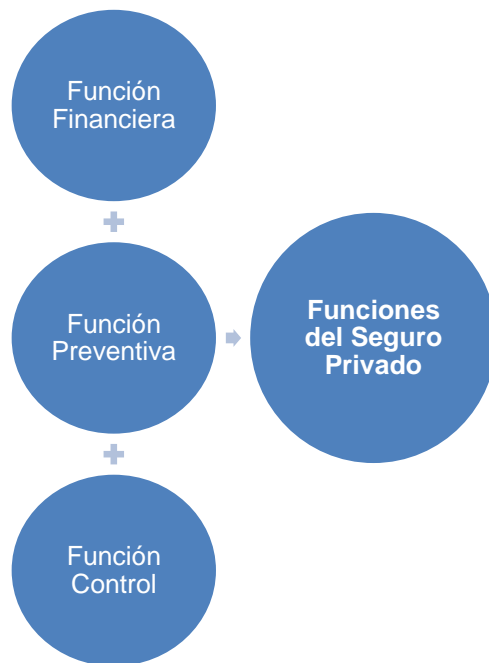
Existen varias funciones en el negocio asegurador (Anónimo, 2006), tales como:

- Función financiera.- permite a la compañía que por medio del pago de una prima, cree el fondo de indemnización para afrontar los reclamos por daños o pérdidas cubiertas por el seguro.
- Función preventiva.- constituye las pérdidas económicas entre asegurador y asegurado, como resultado de los efectos de la naturaleza y la acción del hombre sobre los bienes asegurados, analizando la causa de los siniestros y las medidas necesarias para amenorar los daños o pérdidas.
- Función de control.- se evidencia en las relaciones que se establecen entre los asegurados y aseguradores, que permite a esta asesoría técnica para el perfeccionamiento de la eficiencia económica, estudios de mercados, formas de financiamiento, análisis de riesgos, etc. En beneficio de la economía empresarial y nacional.

La principal función del seguro es ser una unidad de transferencia de riesgo. Por otro lado, existen otras dos funciones que va de la mano con la antes mencionada. Estas son las de crear un fondo común y la distribución equitativa. Al agrupar a quienes desean obtener protecciones de seguro, en la práctica opera un fondo común creado a partir del pago de primas de los asegurados. Se debe tomar en cuenta que no todo aquel que contribuya al fondo tendrá pérdidas cada año. Sin embargo, la contribución de todos por concepto de primas será suficiente para enfrentar las pérdidas de pocos.

Se puede afirmar que el seguro es un mecanismo, el cual podemos tomar en función de la evolución macroeconómica de un país y dentro de sus beneficios está que es un factor de seguridad, es una garantía del crédito, es un fondo para la inversión, ayuda a la prevención y control de pérdidas y a los beneficios sociales (Anónimo, 2006).

**Gráfico 4. Funciones del seguro privado**



**Fuente:** Seguros De

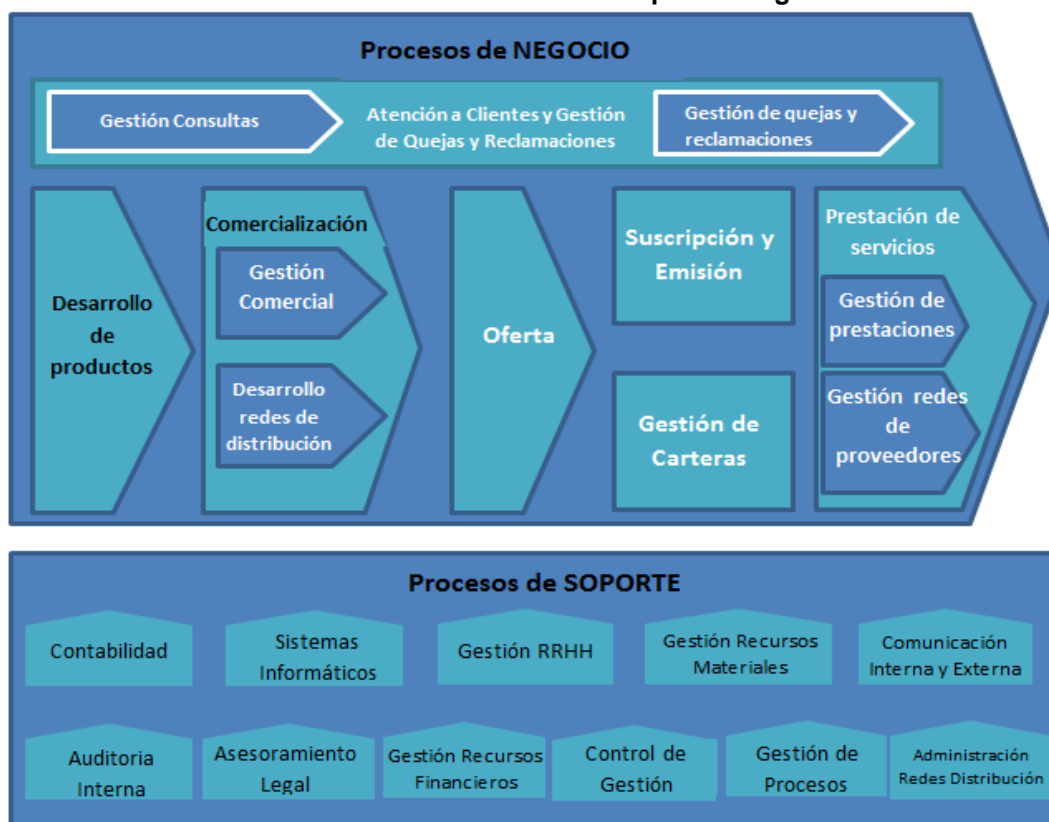
**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

### ***Cadena de Valor de una compañía aseguradora***

La cadena de valor es un instrumento que nos ayuda a identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables en donde se observa cada una de las actividades y procesos que mantiene la empresa. El principal objetivo de esta cadena es valorar todas las actividades en forma conjunta con la finalidad de comprender la influencia de cada actividad en las demás; y como se afectan conjuntamente y en especial como afecta el valor creado para el consumidor (Anónimo, 2006).

En esta se diferencia una nueva categoría de actividades, agrupadas en primarias y de apoyo, en las primarias se tiene lugar al proceso productivo de la unidad de negocio, por otro lado las actividades de apoyo determinan el medio estructural en el que se desarrollan las primeras. Esto determina como cada actividad afecta positiva o negativamente a la realización de actividades relacionadas. Respaldándose en la cadena de valores la compañía puede desagregar todas las actividades y tareas que lleva a cabo para generar valor. En la cadena de valor de una compañía de seguros se encuentran presentes los procesos y actividades presentados a continuación:

**Gráfico 5. Cadena de valor de una empresa aseguradora**



**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

## ***Estructura Organizacional***

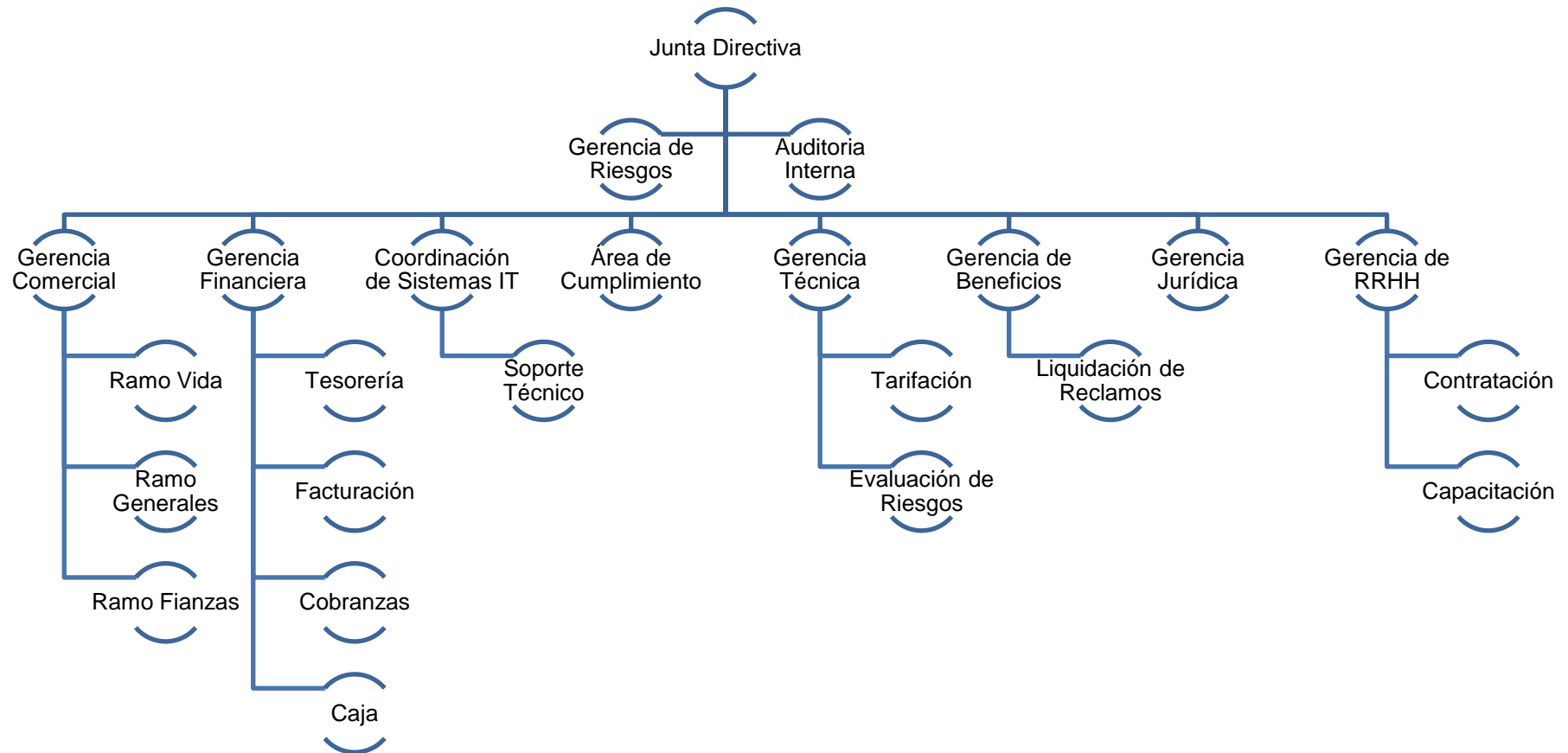
Es un sistema para definir la jerarquía dentro de una empresa u organización, identificando cada puesto o funciones establecidas, ayudando a cumplir metas para un crecimiento futuro. Es imperativo mantener una estructura conforme a las necesidades de la empresa cumpliendo con los requisitos constituidos en las diferentes normas y leyes que rigen.

Para una compañía de seguros esta estructura debe estar encabezada por la junta directiva, la cual es calificada y aprobada previamente por el Organismo de Control, al igual que sus directivos y gerentes.

Pasando a la dirección general y de esta a todas sus direcciones. A continuación se presenta una estructura organización básica para una compañía de seguros:



**Gráfico 6. Estructura organizacional de una empresa de seguros**



**Fuente:** Jonathan Jaramillo

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

## **Análisis del mercado asegurador del año 2010 al 2013**

De acuerdo al catastro publicado en la página web en la Superintendencia de Bancos y Seguros, el mercado asegurador está conformado por 38 compañías de seguros y 2 reaseguradoras, de las cuales 2 compañías de seguros son aseguradoras extranjeras; Pan American Life y Coface. A continuación se muestra las compañías aseguradoras a Diciembre 2013 que participaron en el mercado de acuerdo a sus activos<sup>10</sup>.

**Tabla 5. Empresas del mercado asegurado**

<b>Empresas del mercado asegurador dic-2013 (cifras en miles de dólares)</b>		
<b>Empresas del Mercado Asegurador</b>	<b>Activo</b>	<b>%</b>
Sucre	204.733,21	12,45%
Equinoccial	171.238,00	10,41%
QBE Colonial	145.326,61	8,83%
ACE	101.465,46	6,17%
AIG Metropolitana	81.235,86	4,94%
Pichincha	80.994,45	4,92%
Unidos	77.194,16	4,69%
Liberty Seguros	72.988,96	4,44%
Mapfre Atlas	60.931,83	3,70%
Ecuatoriano Suiza	51.831,79	3,15%
Equivida	49.049,78	2,98%
Latina Seguros	45.916,44	2,79%
Bolivar	39.768,89	2,42%
Oriente	36.278,55	2,21%
Confianza	35.443,18	2,15%
Condor	33.974,05	2,07%
Rocafuerte	32.635,39	1,98%
Aseguradora del Sur	32.363,10	1,97%
Pan American Life	30.143,28	1,83%
Generali	29.983,30	1,82%
Coopseguros	25.476,62	1,55%
La Union	25.321,71	1,54%
Hispana	22.800,24	1,39%
Interoceánica	21.768,37	1,32%

<sup>10</sup> Información financiera tomada de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Alianza	21.278,22	1,29%
Vaz Seguros	19.870,37	1,21%
Sweaden	16.634,61	1,01%
Constitución	12.880,38	0,78%
BMI	11.634,28	0,71%
Colvida	10.605,09	0,64%
Bupa	8.372,48	0,51%
Topseg	7.514,16	0,46%
Colon	7.230,70	0,44%
Balboa	6.562,88	0,40%
Coface	6.028,15	0,37%
Long Life Seguros	4.049,05	0,25%
Latina Vida	3.461,31	0,21%
<b>Total Sistema</b>	<b>1.644.984,91</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

El total de activos de las empresas aseguradoras se componen de: 46,27% de Inversiones Financieras<sup>11</sup>, sobre todo títulos emitidos por el Sistema Financiero, 22,76% de Deudores por primas, en su mayoría de primas por cobrar que están por vencerse, 20,65% de Deudores por reaseguros y coaseguros, predominando el valor de recuperaciones de siniestros avisados por reaseguros cedidos, y finalmente se compone del 10.32% de otros activos, fundamentalmente de otros activos diferidos.

Por otro lado, si analizamos la composición por aseguradoras del total de activos, vemos que el 31,69% está concentrado en Sucre, Equinoccial y QBE Colonial, mientras que el 68,31% está distribuido en 34 empresas, a diciembre 2013.

<sup>11</sup> Las inversiones de acuerdo a la normativa son obligatorias y de acuerdo a un porcentaje establecido en cada título financiero

## ***Evolución y desarrollo del mercado asegurador a partir del año 2010 al 2013***

El análisis del mercado asegurador es importante dentro de la economía debido a su implicación microeconómica dentro del comportamiento de los agentes del mercado, como son las empresas y familias. Por el lado de las empresas representa un componente de mejora en la cuota de mercado y para las familias representa un ahorro a largo plazo. No obstante, este movimiento de capitales escala hacia la macroeconomía, ya que representa un componente de ahorro que genera mayor riqueza y por tanto inversiones, lo cual es positivo para la balanza de pagos.

Para evaluar el impacto del mercado de seguros en la economía, se debe comenzar analizando cual es la participación del mismo dentro del Producto Interno Bruto (PIB). La prima neta emitida<sup>12</sup> muestra los ingresos de todo el mercado asegurador menos todos los pagos realizados y reaseguros cedidos. Al contrastar estos dos datos, se puede comparar cuando grande es este mercado con respecto al sistema económico del Ecuador.

**Tabla 6. Primaje con relación al PIB**

<b>Primaje con relación al PIB (Cifras en millones de dólares y en porcentajes)</b>			
<b>Año</b>	<b>Prima Neta Emitida</b>	<b>PIB/</b>	<b>%PIB</b>
<b>dic-2010</b>	1.107,59	69.555,37	1,59%
<b>dic-2011</b>	1.336,66	79.779,82	1,68%
<b>dic-2012</b>	1.485,00	87.498,59	1,70%
<b>dic-2013</b>	1.659,31	93.746,41	1,77%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador/Boletín Estadístico No. 1947 - Superintendencia de Bancos y Seguros/Boletines Mensuales de Seguros

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

A diciembre de 2013 se puede notar una mayor penetración de los servicios de seguros con respecto al PIB (1,77%) a pesar de ser bajo demuestra una tendencia creciente desde el 2010. Lo que se puede observar es que el crecimiento anual de la prima neta emitida es mayor al crecimiento anual del PIB, lo cual muestra un crecimiento más acelerado, que lleva a que el mercado de seguros pueda aumentar su participación en la economía.

Los principales rubros del sistema de seguro privado muestran de antemano los activos, por lo cual se puede analizar la situación de la empresa en cuanto a lo que les pertenece, mientras que si vemos los pasivos podemos analizar a que costó están apalancando esta situación y sin dejar de lado el total de patrimonio que indica el capital de cada empresa.

---

<sup>12</sup> Prima Neta Emitida se refiere a la prima captada menos liquidaciones y rescates.

Sin embargo, se debe analizar los rubros de prima neta emitida, en virtud de que estos muestran cuantos ingresos reales tuvo la empresa, y por lo tanto se debe contemplar cuanto fueron los costos de todos aquellos riesgos asumidos. Finalmente, con este contraste, se puede obtener el resultado del ejercicio para observar las ganancias o pérdidas obtenidas durante el ejercicio económico.

**Tabla 7. Variación principales rubros**

<b>Sistema de Seguro Privado Evolución por Principales Rubros (Cifras en millones de dólares y Tasa de variación Anual en porcentaje 2010-2013)</b>					
<b>Rubros</b>	<b>dic-10</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>dic-13</b>	<b>%Variación Anual</b>
<b>Total Activos</b>	848,52	1.044,99	1.355,51	1.644,98	45,48%
<b>Total Pasivos</b>	468,71	696,64	839,08	1.223,45	45,81%
<b>Total Patrimonio</b>	234,85	348,34	291,61	421,53	44,55%
<b>Prima Neta Emitida</b>	1.107,59	1.336,66	1.485,00	1.659,31	40,27%
<b>Costo de Siniestros</b>	137,56	241,73	208,84	345,09	65,24%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	50,29	66,60	46,34	39,15	71,37%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.-Boletines Mensuales de Seguros

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

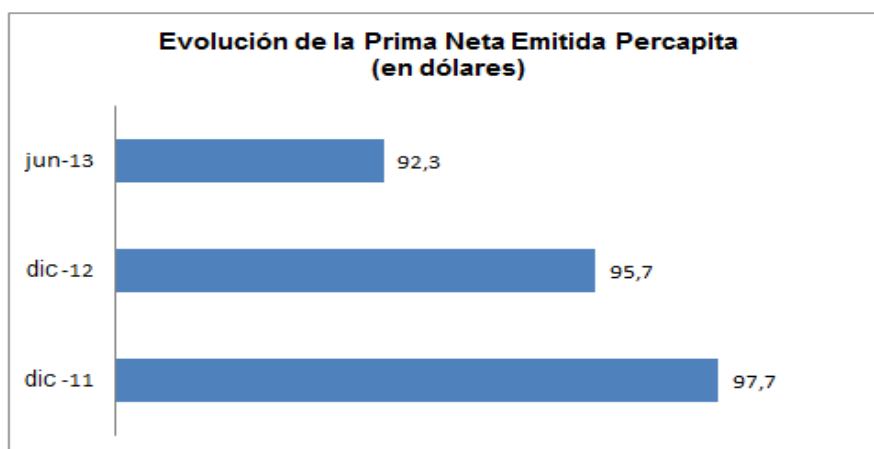
A lo largo del periodo 2010 a 2013, se observa una tendencia de crecimiento, sin embargo hay ciertos rubros que no tienen un crecimiento constante. En el caso de activos podemos ver que ha crecido en todos los años, sin embargo del 2011 al 2012 hay un crecimiento más bajo de tan solo el 8,20%.

En el periodo analizado se puede establecer que tanto los pasivos como los activos incrementan en una variación de 45%, lo que indica que las obligaciones a corto plazo a pesar del crecimiento del mercado han ido en aumento. Por otro lado, el patrimonio crece entre 2010 – 2012 y 2012 – 2013, sin embargo en cuanto a 2011 – 2012 tiene un decrecimiento del 16,28%.

Todo esto muestra que el año 2012 fue un año atípico para el mercado asegurados ya que el crecimiento fue menos con respecto a los demás años analizados, y en ciertos casos tuvo variaciones negativas. Este comportamiento se debe a la expedición de la resolución JB-2011-1973, emitida por Junta Bancaria, la cual prohíbe a la instituciones financieras de ser titulares de acciones o particiones en empresas foráneas a la actividad financiera. Es por esto, que en el año 2012 se inició un proceso de ventas y fusiones de compañías aseguradoras. A esto se suma la expedición de normativas legales de la Superintendencia de Bancos y Seguros como: Norma de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos para personas naturales y jurídicas, Norma sobre clasificación y valoración de inversiones para empresas de seguros y compañías de reaseguros y la Norma de la gestión y administración de riesgos, que aunque fue expedida a finales del 2011, su aplicación fue a partir del 2012.

Otro punto importante a tratar es la relación de la prima neta emitida per-cápita, la que indica la distribución del monto total por persona, con este indicador se puede generar una visión más global del aporte del mercado asegurador en la economía.

**Gráfico 7. Prima neta emitida per-cápita**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

El comportamiento señalado en la evolución de la prima per-cápita a junio 2013 llega 92,3 dólares, un aumento de 2,4 dólares más respecto a diciembre de 2011, que se establecía en 97,7 dólares. Es decir un aumento en el volumen de la prima emitida con respecto al crecimiento poblacional en Ecuador que bordeaba el 14% interanual. Para analizar el desempeño económico y operativo del mercado asegurador podemos realizar un análisis Dupont donde brevemente se combinan los principales indicadores financieros con la finalidad de determinar la eficiencia con la que se está utilizando sus activos, capital de trabajo y multiplicador de capital (apalancamiento financiero).

**Tabla 8. Análisis Dupont**

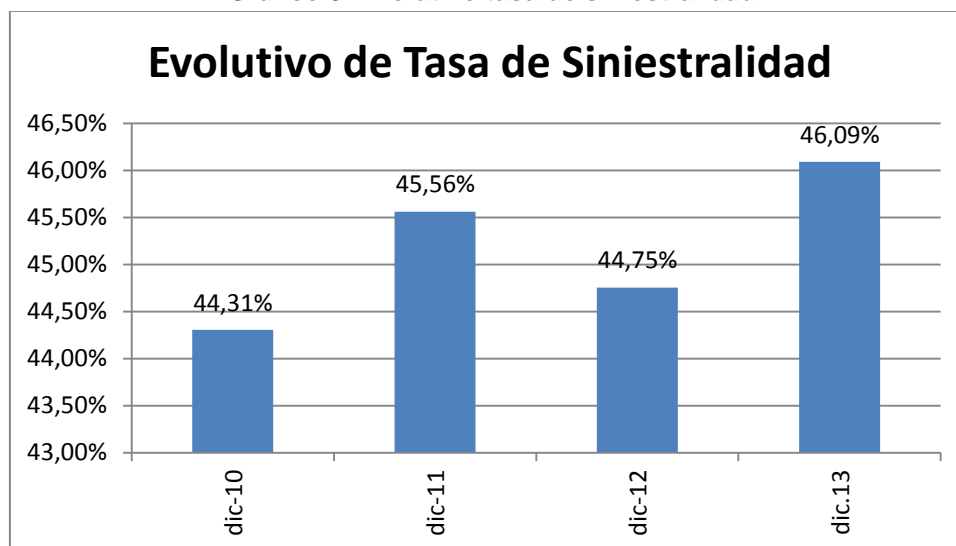
Análisis Dupont (cifras en millones de dólares)		dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
Margen de Utilidades	Utilidad	50,29	66,60	46,34	39,15
	Ingresos	2.876,16	3.382,34	4.224,18	3.611,97
Margen de Utilidades		0,0175	0,0197	0,0110	0,0108
Rotación de Activos	Ingresos	2.876,16	3.382,35	4.224,17	3.611,97
	Activos	848,52	1.044,99	1.355,51	1.644,99
Rotación de Activos		3,390	3,237	3,116	2,196
Multiplicador del Capital	Activos	848,52	1.044,99	1.355,51	1.644,99
	Capital Pagado	97,35	112,96	116,62	131,57
Multiplicador del Capital		8,716	9,251	11,623	12,502
Rentabilidad		51,7%	59,0%	39,7%	29,8%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Por medio del análisis Dupont determinamos que el rendimiento de capital, que pasó de diciembre de 2010 a diciembre de 2013 de 51,7% a 29,8%. Es decir que la rentabilidad disminuyó considerablemente respecto al periodo anterior analizado, como resultado del margen neto de utilidad menor; por otro lado la rotación de activos desmejoró y el multiplicador del capital se mantuvo parcialmente constante produciendo un efecto de mayor apalancamiento.

**Gráfico 8. Evolutivo tasa de siniestralidad**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

En cuanto a la tasa de siniestralidad que mide el costo del siniestro con respecto a la prima neta retenida, se ha mantenido constante pese a unas ligeras fluctuaciones en el periodo comprendido de diciembre de 2010 a diciembre de 2013, manteniéndose esta en un promedio de 45%. Con lo cual se sume que la actividad sigue mostrándose prudente en cuanto al manejo de los riesgos y del costo del siniestro.

**Tabla 9. Índices técnicos financieros mercado asegurador**

Índices Técnicos Financieros - Sistema de Seguros Privados				
	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
<b>Técnicos</b>				
Cesión Reaseguro	57,54%	56,10%	54,21%	52,69%
Rentabilidad del Reaseguro	24,17%	24,19%	24,57%	23,35%
Tasa de Siniestralidad Retenida	44,31%	49,56%	44,75%	46,09%
Razón Combinada	76,76%	74,15%	76,06%	78,26%
Tasa de Utilidad Técnica	23,24%	25,85%	23,94%	21,74%
Reservas Técnicas / Primas Netas Retenidas	34,39%	42,92%	56,46%	69,62%
<b>Financieros</b>				

<b>Liquidez</b>	1,30	1,31	1,21	1,12
<b>Liquidez Inmediata</b>	0,79	0,79	0,64	0,57
<b>Seguridad</b>	1,32	1,28	1,19	1,12
<b>ROE</b>	14,04%	15,36%	11,56%	8,87%
<b>ROA</b>	4,42%	4,66%	3,07%	2,23%
<b>Rentabilidad Operaciones</b>	3,22%	3,44%	2,62%	2,05%
<b>Tasa de Gastos de Administración</b>	13,88%	13,33%	14,29%	14,05%
<b>Tasa de gastos de Producción</b>	10,73%	10,36%	10,52%	9,84%
<b>Tasa de Gastos de Operación</b>	24,61%	23,69%	24,81%	23,89%
<b>Endeudamiento</b>	1,28	1,43	1,52	1,51
<b>Morosidad Cartera Primas</b>	37,49%	34,64%	35,20%	37,13%
<b>Cobertura primas vencidas</b>	13,61%	13,23%	12,20%	9,42%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Analizando los índices financieros y técnicos publicados en la página web de la Superintendencia de Banco y Seguros correspondientes a los periodos de diciembre 2010 hasta diciembre 2013 se deduce que la cesión al reasegurador<sup>13</sup> ha disminuido en cinco puntos porcentuales, es decir el mercado asume mayor riesgo a pesar de que la rentabilidad del reasegurador se mantiene constante. Como lo mencionamos anteriormente la tasa de siniestralidad se mantiene con tendencia constante al igual que la tasa de utilidad técnica que representa el resultado técnico versus el ingreso.

En cuanto a la liquidez se aprecia un decremento durante este periodo, lo que resulta que el mercado asegurador mantendría problemas para responder sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado las tasas de gastos han aumentado, lo que indica que principalmente los gastos de administración en sueldos y sobre sueldo han incrementado.

---

<sup>13</sup> Cesión de Reaseguro se define como el porcentaje de la prima cedida al reasegurador



## ***Evaluación del capítulo***

El presente capítulo analiza principalmente la conformación de las empresas de seguros y por otro lado la evolución del mercado asegurador en el periodo de 2010 a 2013.

Primeramente, se analizaron los agentes del mercado asegurador, donde constan todas aquellas personas naturales o jurídicas que interactúan en el mercado asegurador.

Luego de esto, se revisó el funcionamiento general de una aseguradora, para lo cual se expuso la constitución de una empresa de seguros, cuáles son sus funciones, cual es la cadena de valor de una empresa de este tipo y cuál es su estructura organizacional.

Finalmente se analizó la evolución y desarrollo del mercado asegurador, tanto su composición interna así como su desempeño dentro de la economía. De esto se puede concluir que el sector de servicios de seguros ha crecido en los últimos años y a un porcentaje más alto que el crecimiento del PIB, esto muestra que el mercado tiene cada vez una mayor participación. Por otro lado, se ve que los principales indicadores del mercado, muestran el crecimiento y estabilización, sin embargo se denota un año atípico, como es el 2012, aunque en macro sufrió un crecimiento, tuvo declive en algunos rubros, esto debido a la fusión y venta de aseguradoras así como la expedición de nuevas normas legales que impactaron a las aseguradoras en su modelo de negocio.

Este análisis tiene como fin mostrar la conformación de empresas en el mercado asegurador y el impacto de este en la economía del país. Esto es una base para el desarrollo del presente estudio ya que muestra cifras claves que se ven reflejadas en necesidades de un mayor control y administración de riesgos por parte de las aseguradoras. De este análisis nace la necesidad por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de regular al mercado e incluirlo dentro de mejores prácticas como son las de Solvencia.

# ***Supervisión del Sistema de Seguro Privado en el Ecuador***

## ***Objetivo de la Supervisión***

La supervisión es un proceso elemental dentro de la administración enfocada en verificar los resultados obtenidos, determinando si estos responden a los planificados. Mediante su desarrollo, se identifican aspectos vulnerables o débiles los cuales afectan a la institución y le impiden desarrollarse de manera efectiva. Para su desarrollo, es fundamental contar con procedimientos claramente identificados los cuales se sustenten en parámetros de evaluación, que permitan comparar los resultados obtenidos pudiendo establecer criterios adecuados y una información relevante que impulse el crecimiento sustentable de la institución.

Para León, Ángel (2008), la supervisión tiene como principal objetivo el establecer un permanente mejoramiento institucional, impulsando cambios efectivos en las diferentes áreas empresariales cuyo desempeño puede incrementarse, permitiendo consolidar procesos de permanente retroalimentación que constituyan las bases para la toma de decisiones efectivas. Al respecto señala lo siguiente;

“La supervisión es un medio, mecanismo o herramienta para mejorar los resultados, proporcionar datos acerca del desempeño de tal manera que puedan tomarse decisiones adecuadas” (León, 2008, pág. 247)

Analizando el concepto expuesto, se evidencia la necesidad de instaurar procesos de supervisión, los cuales permiten focalizar la atención en aspectos cuyo rendimiento no es adecuado y que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, proveyendo información actual y pertinente que orienta la gestión administrativa, buscando un mejor desempeño interno. La supervisión adquiere de esta manera una visión integral, debiendo realizarse de manera interna y externa. Es decir, cada institución u organismo debe contar con procesos controlables dentro de sus estructuras que le permitan monitorear su gestión, verificando si su desempeño está alineado a lo planificado. Por otra parte, la supervisión externa radica en el cumplimiento de las normas, marco legal y disposiciones que el Estado ha definido para el cumplimiento de sus actividades, garantizando con su desarrollo el cumplimiento de los derechos fundamentales de las personas y el buen vivir.

De esta manera, toda actividad económica está sujeta a normativas las cuales con su cumplimiento permiten fomentar el mejoramiento de la calidad de vida de la población, fortaleciendo la sociedad y permitiendo la existencia de un equilibrio en su desarrollo.

Conforme lo expuesto, es evidente que la supervisión es necesaria y su objetivo principal es mejorar la gestión institucional y permitir se establezcan medidas y acciones que fomenten un mejor desempeño y rendimiento, necesario para producir beneficios a la población a los cuales se sirve.

## ***Organismo de Control***

El Estado demanda de una estructura que permita garantizar el bien común y la seguridad, aspectos indispensables para que la población pueda ejercer sus derechos y disponer de condiciones adecuadas que le garanticen una buena calidad de vida. Para ello, es necesaria la existencia de organismos encargados de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, siendo estas necesarias para que exista una adecuada coordinación institucional capaz de atender los diversos requerimientos y necesidades de la población.

Los organismos de control tienen la finalidad de controlar, evaluar y supervisar las disposiciones que de carácter obligatorio se han fijado por parte del Estado, mismas que son necesarias para establecer un desarrollo equitativo, permitiendo que la población goce de los servicios que en derecho les asisten y que son necesarios para su propia supervivencia. Su gestión representa las garantías que toda sociedad debe tener para su conformación, delimitando un comportamiento alineado hacia su crecimiento, permitiendo corregir cualquier desviación presentada en su estructura, facultando además las sanciones correspondientes conforme lo señala el marco legal vigente.

Para Ariza, Guillermo (2009), la instauración de organismos de control puede entenderse como;

“El procedimiento por el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que un organismo o individuo es competente para llevar a cabo tareas específicas” (Ariza, 2010, pág. 57)

Este concepto permite establecer la importancia que tienen sus actividades en la medida que estas son requeridas para disponer de las condiciones necesarias para que la población pueda ejercer sus actividades y cubrir sus necesidades de manera efectiva. Por lo tanto, los organismos de control pueden describirse en base de los siguientes elementos:

- Promover el desarrollo integral de la sociedad, contando con instituciones públicas y privadas alineadas a las normativas vigentes, las cuales proveerán de los bienes y servicios requeridos por la población para su normal desenvolvimiento.
- Establecer procesos, procedimientos y estándares que deben ser cumplidos y acatados por las diferentes instituciones privadas y públicas para que en función de su cumplimiento coadyuven a fortalecer la sociedad.
- Identificar falencias o incumplimientos que atentan contra el marco jurídico establecido, contribuyendo con su desarrollo a fortalecer la institucionalidad privada y pública del país.
- Proveer de información oportuna que permita tomar decisiones adecuadas que permitan garantizar el cumplimiento de la ley
- Promover el desarrollo de mercados de competencia perfecta, en la cual los consumidores y usuarios de las diferentes instituciones gocen de productos y servicios de calidad.

Los organismos de control cumplen un rol fundamental en la sociedad, siendo responsables de garantizar la existencia de instituciones privadas y públicas alineadas a las normativas vigentes, siendo estas necesarias para permitir a la población contar con mecanismos adecuados que atiendan sus requerimientos en base a principios de igualdad, equidad y celeridad.

## ***Funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros***

Dentro de los organismos estatales se encuentra la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuyos objetivos principales se han definido en cuatro ejes clasificados de la siguiente manera:

- **Usuarios:** Compuestos por los actores externos y la comunidad la cual recibe los servicios de las diferentes instituciones controladas.
- **Financiera:** Enfocada en el control de los presupuestos y la efectividad y eficiencia financiera, permitiendo fortalecer el sistema financiero nacional con instituciones robustas alineadas al cumplimiento de la ley.
- **Procesos Internos:** Facultando un mejoramiento continuo de su organización, permitiendo contar con recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros adecuados acorde las necesidades del sector para promover acciones que en función de bases sólidas puedan desarrollarse eficientemente en la sociedad.
- **Talento Humano:** Fomentar el desarrollo constante del personal permitiendo establecer modelos de beneficios integrales que permitan sustentar el desarrollo de las instituciones controladas.

Como se puede observar, su gestión es necesaria para garantizar la transparencia y el aseguramiento del sistema financiero nacional, evitando acciones que incumplan las normativas y procesos establecidos y que puedan afectar a la población en sus intereses.

De esta manera, su gestión se fundamenta en fortalecer las acciones preventivas, correctivas y de recuperación necesarias las cuales promuevan un desarrollo adecuado de las instituciones controladas, permitiendo que estas aporten al desarrollo económico, social e institucional del país.

El cumplimiento de sus obligaciones y funciones se encuentran alineadas a su filosofía corporativa, la cual se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla 10. Filosofía corporativa Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Misión</b>	Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible.
<b>Visión</b>	Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos, con recursos humanos competentes y tecnología de punta.

<b>Valores</b>	<p><b>Integridad:</b> Actuar bajo principios en toda ocasión.</p> <p><b>Justicia:</b> Dar a cada uno lo que corresponde.</p> <p><b>Responsabilidad social:</b> Cumplir con la misión de manera oportuna y efectiva.</p> <p><b>Mejoramiento continuo:</b> Innovación permanente de productos y servicios.</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b> Impulsar y trabajar en función de intereses y objetivos comunes.</p> <p><b>Comunicación efectiva:</b> Generar y transmitir la información con oportunidad, efectividad y de manera pertinente.</p> <p><b>Orientación de servicio:</b> Identificar y cumplir con los requerimientos, desarrollar las habilidades y mejorar las actitudes del ser humano.</p> <p><b>Desarrollo humano:</b> Fortalecer los conocimientos, desarrollar las habilidades y mejorar las actitudes del talento humano.</p> <p><b>Respeto:</b> Consideración a las personas y a la autoridad.</p>
<b>Objetivos</b>	<p><b>Perspectiva de Usuarios</b></p> <p>Contribuir a la estabilidad y transparencia de los sectores controlados. Precautelar y promover los derechos e intereses de los actores sociales.</p> <p><b>Perspectiva Financiera</b></p> <p>Asegurar el financiamiento de las operaciones de la SBS para un eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas.</p> <p><b>Perspectiva de procesos</b></p> <p>Mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de la gestión de regulación y control. Fortalecer la capacidad de gestión de la Institución para brindar servicios con calidad y oportunidad. Prevenir las acciones inusuales de grupos organizados en la transaccionalidad de los sectores controlados.</p> <p><b>Perspectiva de Talento Humano</b></p> <p>Mejorar el nivel de desempeño, innovación, satisfacción y compromiso del talento humano.</p>

**Fuente:** (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Como se puede apreciar en la filosofía corporativa, la SBS cumple con la obligación de controlar la transparencia de las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, permitiendo que los servicios que estas instituciones prestan sean lícitos y respondan al cumplimiento de la ley, atendiendo al interés colectivo.

Su gestión contribuye a que la población pueda en igualdad de derechos y condiciones acceder al sistema financiero, permitiendo a través de los servicios que estos prestan disponer de mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Es importante resaltar que el SBS es una institución autónoma, aspecto que no está ligada a disposiciones externas, cumpliendo un rol que fomenta la igualdad, debiendo absolutamente todas las instituciones controladas cumplir con las mismas normativas sin lugar a preferencias, entendiendo que estas pueden de alguna manera vulnerar los derechos de la población.

De esta manera, sus funciones pueden ser descritas bajo los siguientes parámetros de gestión:

- Controlar el desempeño de las instituciones financieras, de seguro privado y seguridad social, determinando el cumplimiento de los procesos y normativas vigentes.
- Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones vigentes.
- Verificar la transparencia en las diferentes operaciones cumplidas por las instituciones controladas-
- Controlar que las funciones cumplidas por las instituciones controladas atiendan a intereses generales y no individuales.
- Garantizar el acceso de la población a los servicios financieros, encontrando en estos mecanismos que les permitan desarrollarse.
- Regular las acciones cumplidas por las instituciones controladas, permitiendo que estas puedan desarrollarse en igualdad de condiciones sin ningún tipo de preferencias.
- Establecer procesos viables, accesibles, claros y efectivos que respondan a normas nacionales e internacionales que permitan una eficiente gestión de las instituciones controladas.

Consolidar el mercado financiero, de seguro privado y seguridad social mediante normativas que impulsen la inversión, el ahorro y desarrollo de los diferentes sectores del país.

Supervisar las operaciones de las instituciones controladas verificando en estas el cumplimiento de todas las disposiciones.

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, la SBS ha estructurado una estructura orgánica basada en procesos, en donde ha definido las siguientes áreas:

- **Procesos Gobernantes**

Encargados del direccionamiento de las funciones del SBS a nivel nacional. Se compone de la Intendencia General y la Intendencia Nacional de Gestión. Estos procesos disponen las acciones a cumplirse para permitir el cumplimiento de las funciones descritas, siendo necesarias para garantizar que las acciones desarrolladas se sujeten a la ley.

Los procesos gobernantes se encuentran regulados por la Junta Bancaria compuesta justamente por el SBS, articulando toda la estructura necesaria para la ejecución de sus responsabilidades de manera eficiente, eficaz y efectiva.

**Procesos habitantes de asesoría:**

Compuestos por la Coordinadora General de Planificación y Control de la Gestión y la Coordinación General de la Imagen Corporativa y Comunicación, focalizadas en establecer mejores mecanismos y perfeccionar de manera constante los procesos internos para permitir el fiel cumplimiento de sus actividades.

- **Procesos Agregadores de valor:**

Encargados de la ejecución de las funciones descritas y el cumplimiento de las disposiciones establecidas que permitan el fortalecimiento de las instituciones evaluadas y su cumplimiento adecuado de las normativas.

Su estructura se compone de la Intendencia Nacional Jurídica, la Intendencia Nacional del Sector Financiero Privado, La Intendencia Nacional del Sector Financiero Público, la Intendencia Nacional del Seguro Privado y la Intendencia Nacional de la Seguridad Nacional. Como se observa, su organización justamente se alinea en base al ámbito de gestión, disponiendo de unidades especializadas que permitan un control pertinente del sistema.

- **Procesos Habilitantes de Apoyo**

Encargados de brindar los recursos necesarios para permitir el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, facultando el cumplimiento de la planificación establecida y permitiendo su desarrollo de manera completa y transparente. Se compone de la Coordinación General Administrativa Financiera y la Coordinación General de Tecnología.

- **Procesos Agregadores de Valor, Habilitantes de Asesoría y apoyo. Desconcentrados**

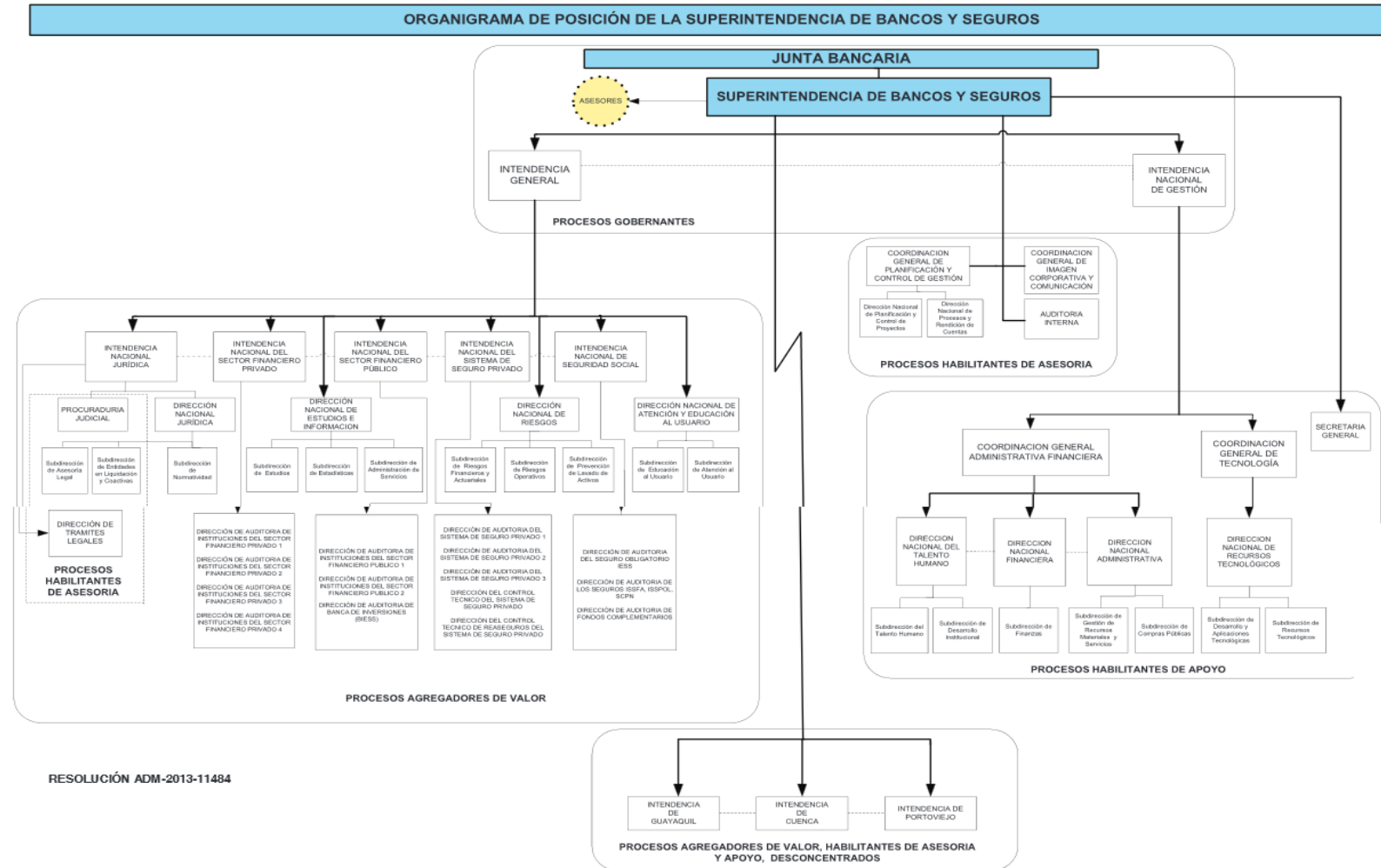
Conformados por la Intendencia de Guayaquil, Cuenca y Portoviejo los cuales tienen las atribuciones de colaborar con la institución en la administración y manejo técnico y operativo de los diferentes procesos habilitantes de apoyo de la institución.

Su gestión aporta además en proponer políticas que promuevan una mejor utilización de los recursos disponibles permitiendo un mejoramiento constante de cada uno de estos para elevar el rendimiento institucional.

Es importante resaltar que la visión organizativa en base a las funciones que acorde a las competencias tiene la SBS se desarrollan en una visión debidamente planificada, la cual es flexible y se encuentra en constante perfeccionamiento para que puedan ejercer un control adecuado y determinar de manera oportuna falencias que afecten al sistema nacional y a la población en su acceso a los servicios de las instituciones privadas y públicas controladas.

A continuación se expone el organigrama del SBS:

**Gráfico 9. Organigrama de funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

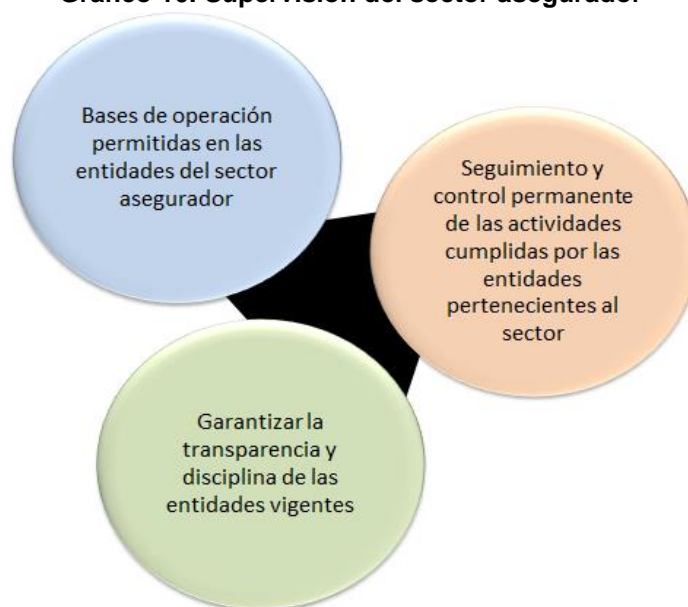


El organigrama de las SBS está estructurado de manera vertical, siendo la Junta Bancaria el direccionado de los diferentes procesos internos desarrollados. Su estructura se divide en dos áreas, la Intendencia General y la Intendencia Nacional de Gestión las cuales regulan los procesos agregadores de valor anteriormente citados.

## ***Supervisión del Sector Asegurador***

El sector asegurador cumple con funciones posibles de determinar en base a diversos ejes, los cuales se describen en el siguiente organizador gráfico:

**Gráfico 10. Supervisión del sector asegurador**



**Fuente:** (Olmo, 2010, pág. 10)

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

La supervisión del sector asegurador se enfoca principalmente a disponer de una adecuada estabilidad en el mercado, en donde las empresas ofertantes dispongan de normativas claras que direccionen sus operaciones y la población demandante disponga de servicios transparentes, seguros y confiables que permitan su utilización.

La supervisión se convierte en una garantía del sistema, en la medida que su desarrollo fomenta una competitividad transparente en donde no existan beneficios orientados a favorecer a sectores en perjuicio de otros.

De esta manera, su funcionalidad se orienta en preservar los derechos de los asegurados, contando con mecanismos que mantengan un control efectivo de las operaciones ocurridas durante un determinado tiempo, verificando que estas estén acorde a los lineamientos universales y obligatorios vigentes.

De esta manera, la supervisión del sector asegurador comprende desde la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, responsable de verificar sus actividades y como estas han acatado las disposiciones vigentes.

El margen de cobertura en la gestión responde a todas las entidades que realicen cualquier operación relacionada a seguros siendo estas las siguientes.

- Las compañías de seguros
- Los intermediarios de seguros
- Los peritos de seguros
- Los asesores de productos de seguros

Como se observa, la supervisión es amplia tanto en la cobertura de la gestión como en las entidades que se sujetan a las actividades que puedan ser desarrolladas acorde a los requerimientos de las necesidades de la población en cuanto a los servicios de seguros. Esta situación implica parámetros de supervisión que incluyen desde la figura legal que deben adoptar quienes optan por la prestación de estos servicios, así como las operaciones factibles a realizar acorde a las competencias asignadas.

Para disponer de una visión clara de la supervisión en el sector asegurador, se han definido instancias acorde a la cobertura expuesta:

**Tabla 11. Supervisión del sector asegurador**

<b>Ámbito</b>	<b>Supervisión</b>
<b>Constitución</b>	Verificación de la adaptación de la personería jurídica establecida por la ley para la prestación de servicios relacionados a los seguros (Sociedad Anónima) Cumplimiento de todos los requisitos necesarios para la prestación de los servicios relacionados a seguros. Controlar la existencia del capital mínimo requerido para la constitución de la empresa.
<b>Actividades</b>	Determinación de las actividades que se espera ofertar debiendo estas estar alineadas a las competencias facultativas que la ley les permita.
<b>Responsabilidad, Probidad y Solvencia</b>	Verificación de los fundadores de las empresas de seguro, determinando su capacidad para disponer de la personería jurídica solicitada.
<b>Competencia</b>	Verificar el cumplimiento de las actividades permitidas y su cumplimiento acorde las disposiciones vigentes en la ley.
<b>Información</b>	Verificar el cumplimiento de la entrega de información a la SBS acorde las obligaciones y disposiciones vigentes.
<b>Apertura de sucursales</b>	Verificación de las autorizaciones que facultan la apertura de sucursales o agencias dentro del territorio nacional.
<b>Operaciones</b>	Verificar las operaciones cumplidas, debiendo este haber respetado y acogido las diferentes posiciones establecidas.
<b>Administración</b>	Cumplir con los procesos adecuados en la designación del directorio, administradores y funcionarios existentes en cada una de las instituciones.
<b>Reservas</b>	Supervisar el cumplimiento en cuanto a las reservas de riesgo existentes necesarias para respaldar las diferentes operaciones cumplidas.
<b>Obligaciones</b>	Supervisar el cumplimiento efectivo de las obligaciones

	contraídas habiendo estas ampararse en el marco jurídico vigente.
<b>Solvencia</b>	Supervisar el cumplimiento de los niveles exigidos de solvencia requeridos para las operaciones.
<b>Inversiones</b>	Control de los montos invertidos acorde las disposiciones legales, siendo estas una garantía para las operaciones existentes.
<b>Tarifas</b>	Supervisar el cumplimiento de las tarifas aprobadas en función de los diferentes servicios facultados a prestar.
<b>Actividades</b>	Verificar que las empresas no cumplan con otras actividades que no se encuentren aprobadas en su razón social.

**Fuente:** (Reglamento general a la Ley General de Seguros, 2014)

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

La supervisión del sector asegurador será auditada por la SBS permitiendo conocer de manera global la situación contable-financiera de las empresas facultadas a la prestación de los servicios, verificando el cumplimiento de las disposiciones y las respectivas garantías de las operaciones cumplidas.

Su desarrollo se efectuará en cumplimiento de las empresas en proveer la información requerida, la cual debe responder a los requerimientos previamente definidos, garantizando transparencia y correspondencia de la información presentada con la situación real ocurrida en cada empresa.

Toda empresa, deberá contar con un auditor externo quien será responsable del registro correspondiente a la información presentada, no pudiendo realizar ninguna actividad que no haya sido definida previamente. Esto permite garantizar transparencia en su gestión, evitando situaciones que pongan en riesgo a la empresa de ser suspendido por situaciones ilegales o fuera de sus competencias.

## ***Código Orgánico Monetario Financiero efecto en el mercado asegurador***

Con respecto al Código Orgánico Monetario y Financiero, en su objeto relacionado al régimen de valores y seguros, señala basado en los principios de prevalencia del ser humano, la inclusión y equidad que ejercerá la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de todos los procesos que tengan relación al régimen de seguros basado en el marco legal vigente. Se entiende de esta manera, que busca establecer un mejor control de las operaciones que basadas en los mecanismos de seguros se realicen en el país, buscando su transparencia y adecuado ejercicio en beneficio de quienes la contraten.

Se plantea la creación de una Corporación de Seguro de Fondos de Seguros Privados conformado por un directorio formado por el Presidente de la República, el titular encargado de la política económica y el titular encargado de las finanzas públicas, quienes tendrán dentro de sus funciones el conformar las políticas que permitan una efectiva regulación monetaria y financiera.

Se puede observar que las reformas establecidas se orientan principalmente a una integración del sector financiero, permitiendo disponer de un mayor control de las actividades que conforman el mercado de seguro, estableciendo regulaciones que fomenten una adecuada competitividad en beneficio de la población, que le permita contar con servicios transparentes y auditables.

Para ello, es importante resaltar que los procesos de auditoría serán llevados a cabo mediante un auditor interno permanente y uno externo. El primero fijado por cada empresa de seguros encargado de verificar el cumplimiento de las diversas regulaciones vigentes y el segundo encargado de establecer un análisis del cumplimiento de la norma, buscando con estas medidas establecer las garantías necesarias a los clientes para acceder a condiciones de servicio adecuadas y legalmente autorizadas en el caso del aseguramiento de su respectivo patrimonio.

Otro aspecto importante de citar es la imposición de las sanciones a las empresas que infrinjan los procesos establecidos, mismas que van desde multas hasta la cancelación de los permisos de funcionamiento, aspectos que buscan mantener un fiel cumplimiento a la normativa.

En este caso, el mercado de seguros tendrá una mayor regulación en cuanto a las competencias autorizadas, procesos de gestión y desarrollo y mecanismos de respaldo a los clientes contratantes, factores que permitirá al Estado tener mayor capacidad de control interno. Estos factores buscan estandarizar los procesos de servicio prestado, fomentando una competencia perfecta en donde todas las empresas participantes tengan igualdad de condiciones y oportunidades.

Son no obstante, los cambios esperados elementos de profundos análisis e inclusive de críticas de las empresas participantes, en donde se indica que las regulaciones restan libertad de acción y generan una pérdida de atractivo en el desarrollo de este tipo de servicios, aspectos que se espera impacten en el mercado de seguros, pudiendo inclusive ahuyentar inversionistas en este sector.

Desde el punto de vista del cliente, la mayor regulación en cuanto a normas, procedimientos y tarifas, es un aspecto positivo en la medida que le permite tener condiciones transparentes en el servicio evitando quejas o situaciones que puedan afectar la calidad del servicio. Como se observa, es un hecho que el mercado de seguros entrará en un proceso de mayor supervisión, mismo que como se ha indicado puede causar efectos positivos y negativos.

## ***Normativa vigente para la administración y gestión de Riesgos (Ley, Reglamento y Resoluciones).***

Las diferentes operaciones cumplidas mantienen diversos niveles de riesgos que pueden afectar los intereses de las personas naturales y jurídicas participantes en las diversas operaciones existentes. Para buscar minimizar las amenazas existentes y procesos que puedan alterar el normal desempeño de las actividades, es fundamental contar con normativas, las cuales establezcan disposiciones de carácter obligatorio cuyo cumplimiento fortalecerá los sistemas y evitará afecciones que afecten los intereses y derechos de la población.

La normativa vigente para la administración y gestión de riesgos acorde a lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador, se establece en base a los siguientes cuerpos legales:

Resolución JB-2011-2066

- Ley General del Sistema Financiero
- Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero
  - Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
  - Ley General del Sistema de Seguros
- Reglamento de la Ley General de Seguros
  - Legislación sobre el Contrato de Seguros
  - Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros

## ***Resolución JB-2011-2066***

Presenta las normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros, la cual señala lo siguiente:

Art 1.- Toda empresa de seguros y compañía de reaseguros deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.” (Resolución JB-2011-2066, 2011)

Mediante su promulgación se dispone de los conceptos referentes a los elementos participantes en las opciones de seguros, dentro de los cuales está el riesgo, la exposición, la administración de riesgos, la administración de riesgos y la descripción de los diferentes riesgos existentes entre otros.

Con respecto a la evaluación de riesgos, determina los objetivos que cumplirá el sistema de evaluación conformado, permitiendo a través de su gestión una efectiva administración y cuantificación que permita desarrollar políticas y delimitaciones necesarias para una adecuada operación. Describe además la necesidad de conformar metodologías para la evaluación que permitan su efectiva implementación debiendo disponer de los procesos de retroalimentación necesarios para un mejoramiento continuo y constante.

Establece también la obligación de las empresas de seguros de establecer un sistema de control interno, debiendo realizarse seguimiento sistemático del riesgo en cada una de las áreas de la empresa a fin establecer mecanismos viables y adecuados conforme a las necesidades existentes. De esta manera, la administración del riesgo permitirá definir las políticas necesarias que permitan minimizar los impactos del riesgo, brindando seguridad en las operaciones y respaldando a los clientes en las diferentes transacciones cumplidas.

Entendiendo al riesgo determinado en la Resolución JB-2011-2066 como toda posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las entendidas, estos son descritos acorde a los siguientes tipos:

- **Riesgo de crédito:** Se basa en las pérdidas que pueden originarse por el no pago en los tiempos establecidos de las obligaciones contraídas con la aseguradora. En este caso el incumplimiento implica el pago de tasas de mora que afectan la liquidez del contratante.
- **Riesgo de mercado:** Relacionado al valor de los activos de las empresas. En este caso, existe la posible pérdida dada por el incremento de las obligaciones con acreedores externos o pérdida de activos por comportamiento del mercado. Dentro de estos se encuentra las inversiones sujetas a riesgos en los tipos de cambio cuando en las transacciones están inmersas varias monedas.
- **Riesgo de liquidez:** Analiza la probabilidad de pérdida por la falta de recursos monetarios en la empresa provocada por movimientos realizados. También incluye la iliquidez de los mercados, en donde estos se contraen por la falta de recurso circulante, afectando las operaciones de las empresas en general.
- **Riesgo operativo:** Pérdidas por falencias en los procesos internos. Incluye errores en el personal, fallas en los recursos asignados, imprevistos que provocaron falencias en las actividades cumplidas.
- **Riesgo legal:** Se basa a procesos de dolo, inobservancia, inoperancia e irrespeto a las normas establecidas por parte del personal de las empresas, causándoles perjuicios económicos que afectan su estabilidad y le generan además sanciones por los actos irregulares cumplidos.

- **Riesgo estratégico:** Se basa en pérdidas por falta de una adecuada definición de objetivos y estrategias que impiden actuar de manera adecuada quedando la empresa vulnerable frente a amenazas existente en el mercado.
- **Riesgo reputacional:** Basado en el desgaste de la imagen de la empresa por eventos causados, problemas en los procesos y atención al cliente. En este caso, la empresa experimenta contracción y pérdida de mercado.

## ***Ley General del Sistema Financiero***

Su carácter es orgánico, siendo su ámbito el siguiente;

“Art.1- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia". (Ley General del Sistema Financiero, 2001)

Como se puede observar, la vigencia de la ley determina la existencia y extinción de las diferentes entidades que operan en el territorio nacional y cuyos servicios se relacionan a las actividades relacionadas al seguro. Es importante citar que la ley determina que toda entidad se rige por sus propias normativas y estatutos con respecto a su organización y funcionamiento, pero deberán someterse a la presente ley con respecto a las normas referentes a la solvencia y prudencia financiera.

De esta manera, la ley permite el ejercicio propio de las formas y procedimientos que cada institución considere apropiados para garantizar calidad en sus servicios y promover su crecimiento, debiendo acatar las disposiciones en cuanto a las operaciones cumplidas, las cuales deben ser transparentes y claras. La ley determina que la sociedad controladora será la SBS, las cuales se someterán al cumplimiento de la ley que dispone las obligaciones en todas las instancias de vida jurídica de las instituciones que prestan servicios relacionados al ámbito de los seguros.

En base a lo expuesto, la ley establece los procesos relacionados al gobierno y administración de las diferentes entidades, el control del patrimonio y las diferentes operaciones cumplidas estableciendo los lineamientos que rigen su desarrollo y determinando las obligaciones a las cuales se encuentran sujetos. Su cobertura abarca disposiciones en cuanto a la atención al público, permitiendo contar con servicios requeridos que deben estar prestos a los requerimientos existentes de la población.

En cuanto a sus operaciones, la ley define límites en cuanto a operaciones, niveles de activos y pasivos siendo estos vitales para garantizar seguridad a la población. Finalmente, la ley regula la información, debiendo esta estar acorde a normativas que permitan auditarla verificando el real estado de su situación a una fecha específica.

La normativa expone las condiciones generales y obligaciones de todas las instituciones existentes, garantizando que su funcionamiento responda a actividades lícitas debidamente amparadas en la ley, promoviendo el respeto de los derechos constituidos en la Constitución.

## ***Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero***

El ámbito del reglamento se circunscribe a la regulación de las diferentes instituciones financieras acorde a lo dispuesto en el Art.1;

“La Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.” (Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero, 2010)

El reglamento determina las funciones que se facultan para las diferentes entidades del sector, estableciendo sus tipos y responsabilidades, determinando disposiciones referentes a la administración, patrimonio, grupos financieros, activos y manejo de los sistemas contables, de información y publicidad. En cuanto a las auditorías, el reglamento establece las competencias de la SBS con referencia a los responsables, determinando las funciones internas y externas requeridas a desarrollarse para disponer de un conocimiento amplio sobre las operaciones cumplidas y el estado en el cual las instituciones se encuentren.

El reglamento abarca también los procesos de sigilo y reserva necesarios sobre los cuales se garantiza las operaciones financieras, siendo estas sujetas de auditoría externa para el control respectivo de los movimientos establecidos.

## ***Ley General de Seguros***

El ámbito de la ley de seguros se describe en base de lo siguiente;

“Art. 1- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.” (Ley General de Seguros, 2011)

La ley abarca las normativas y obligaciones que deben acatar todas las empresas que realicen operaciones de seguros, constituidas en territorio nacional, siendo su objeto el asumir de manera directa o indirecta el aceptar y ceder riesgos en base a primas.

Su cobertura comprende la constitución, organización, las actividades cumplidas y el funcionamiento de las diferentes entidades de seguros, determinando las formas requeridas para poder operar. En este caso, abarca las condiciones mínimas necesarias referentes al capital, reserva legal y fondos que deben manejar para garantizar las operaciones a cumplir.

Abarca además la normativa, los procesos relacionados al gobierno y administración, estableciendo los requerimientos que deben cumplir los miembros del directorio, así como sus administradores. En cuanto a la operatividad, la ley determina la libertad en la selección de los modelos, procesos y estrategias administrativas que cada empresa disponga acorde a sus consideraciones, debiendo estas ampararse en la ley y cumplir con las responsabilidades obligatorias.



La ley regula la solvencia de las empresas sujetas al control, determinando el cumplimiento de las garantías necesarias para respaldar sus diferentes operaciones y brindar servicios seguros a la población. Este aspecto, determina las bases de la supervisión, en donde se establece las capacidades vigentes y los movimientos desarrollados, situación que debe necesariamente responder a los lineamientos citados para garantizar la continuidad de sus operaciones.

Otro aspecto fundamental es la fijación de las tarifas de las primas y notas técnicas, mismas que requieren de una autorización previa por parte del SBS para ponerlas en vigor. Como se puede observar, la normativa determina las seguridades necesarias para que el sector de seguros pueda operar adecuadamente en el país, siendo como se indicó anteriormente los procesos de supervisión necesarios para establecer las condiciones necesarias y efectivas para disponer de un entorno adecuado y capaz de atender al usuario de manera efectiva.

“Art. 28.- El Superintendente de Bancos y Seguros, personalmente o por medio de delegados expresamente acreditados, visitará y auditará con la frecuencia que estime necesaria, a las entidades del sistema de seguro privado autorizadas para operar en el Ecuador.” (Ley General de Seguros, 2011)

Para el cumplimiento de esta disposición, cada empresa será responsable de cumplir con los procesos de contabilidad necesarios debidamente respaldados en archivos que confirmen las garantías de la misma, y permitan conocer ampliamente el estado de las empresas y sus capacidades.

Al respecto, es importante señalar que cualquier alteración o vulneración de la información presentada será reprimida conforme se señala en el respectivo Código Orgánico Integral Penal COIP.

## ***Reglamento a la Ley General de Seguros***

Comprende las disposiciones necesarias para el cumplimiento de la ley, permitiendo que las empresas que prestan los servicios de seguros cumplan con las normativas vigentes y puedan operar con total normalidad. Su desarrollo, hace viable el cumplimiento de sus operaciones, brindando los lineamientos necesarios para que se garantice las diferentes operaciones desarrolladas y se permita que estas puedan ejecutarse con normalidad.

Su vigencia permite establecer un entorno integrador en donde la población que demanda de estos servicios cuente con los respectivos respaldos necesarios para poder obtener los beneficios del seguro. Además, permite disponer de la transparencia necesaria en el entorno, para fomentar una competitividad sana debidamente regulada que garantice calidad en su gestión.

## **Legislación sobre el contrato de seguro:**

Permite disponer de una clara comprensión de las actividades inmersas en el seguro, estableciendo una delimitación de su concepto.

“Art. 1.- El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.”  
(Legislación sobre el contrato de seguro, 2011)

La legislación determina el perfeccionamiento de los procesos de servicio determinando los requerimientos que las diferentes operaciones deben contar para poder legalizarse. Determina además el objeto del seguro, definiendo los riesgos que el asegurador asume en las operaciones cumplidas y los requerimientos que validan los diferentes contratos establecidos. Su desarrollo establece los derechos y obligaciones de las partes definidas en los procesos contractuales de los servicios prestados, para que estos puedan hacer válidos sus derechos y obtener los beneficios requeridos que motivaron su desarrollo.

En base a lo expuesto, determina los contratos contra daños, identificando los respaldos necesarios en base a situaciones posibles a presentarse. Para ello, determina los seguros contra eventualidades y situaciones posibles a ocurrir y que pueden lesionar los intereses de los contratantes. Como se puede observar, la legislación establece las normativas por tipo de seguro, determinando en cada uno de estos los procedimientos que deben cumplirse para su perfeccionamiento, siendo estos necesarios para su ejecución.

## ***Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB-2001-289***

“Art 1.- Las entidades de reaseguro o de retrocesión domiciliadas en el exterior que tengan interés de operar con empresas de seguros y compañías de reaseguros constituidas o establecidas legalmente en el Ecuador, solicitarán al Superintendente de Bancos su inscripción en el registro que llevará la Intendencia Nacional de Seguros de esta Superintendencia de Bancos, directamente o por medio de cualquier empresa de seguros o compañía de reaseguros e intermediarios de reaseguros domiciliados en el país, o cualquier persona natural o jurídica que ostente su representación legal.”  
(Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB\_2001\_289, 2010)

Su ámbito de gestión se focaliza en las reaseguradoras e intermediarios extranjeros, permitiendo que sus actividades sean lícitas y cumplan con todas las disposiciones existentes a fin de que garanticen procesos adecuados que permitan brindar servicios de calidad. Su vigencia norma todos los procesos necesarios para que las actividades que estas entidades realicen puedan ser ejecutadas en el territorio nacional. Esta situación faculta el ingreso de entidades internacionales, fomentando la competitividad y crecimiento del sector en favor de la población en general. Su desarrollo determina la viabilidad en la representación legal de este tipo de instituciones, siendo estas también sujetas a los controles pertinentes que supervisen sus respectivas operaciones.

Como se ha indicado en los diferentes cuerpos legales citados, el proceso de supervisión y auditoría dentro del sector de seguros es una garantía la cual se define en favor de los diferentes participantes, permitiendo contar con servicios de calidad y fomentando la competitividad en el mercado necesario para que la población pueda acceder a determinados beneficios. En este caso, la transparencia existente faculta el fortalecimiento integral del sector, tomando en consideración que la cobertura de los cuerpos legales se basa desde la propia constitución de las empresas hasta la regulación de todas sus actividades.

Su formulación permite disponer de los lineamientos necesarios sobre los cuales opera la gestión del seguro, siendo estos indispensables para que puedan ejercerse los derechos tanto de las empresas como de la población que accede a los diferentes servicios. El marco legal citado previene la ocurrencia de irregularidades, evitando sanciones que afecten a las personas naturales y jurídicas participantes, promoviendo condiciones claras y transparentes las cuales deben ser sustentadas con la revisión del cumplimiento de todas las operaciones cumplidas.

## ***Evaluación del capítulo***

Dentro del presente capítulo, se contextualiza toda la supervisión del Sistema de Seguro Privado en Ecuador, enfocándose primeramente en cuál es el objeto de la supervisión y la importancia de la existencia de un organismo de control.

En consecuencia, dentro del Ecuador, el organismo de control que supervisa la actividad del mercado asegurador, es la Superintendencia de Bancos y Seguros, la misma que tiene una estructura robusta con funciones específicas que velan por el buen manejo y desempeño de las aseguradoras dentro del mercado.

En base a esto, la supervisión del mercado asegurador por parte de la SBS, cumple un rol fundamental sobre todo en los principales ejes que buscan: brindar bases de operación dentro del sector asegurador, garantizar la transparencia y disciplina del mercado, y realizar un seguimiento y control permanente de las actividades cumplidas por parte de las entidades controladas.

Posterior a esto, y debido a un gran impacto dentro de los seguros, es importante analizar las implicaciones del Código Orgánico Monetario Financiero sobre el sector asegurador. Para esto se analizaron varios aspectos, llegando a la conclusión que esta reforma busca garantizar la transparencia en la información hacia los entes de control, así como al público en general. De igual manera, al incrementar los requerimientos de capital, se busca una mayor solvencia por parte de las empresas y un mejor manejo financiero.

Finalmente, es importante analizar toda la normativa vigente en cuanto a la Administración y Gestión de Riesgos. Se revisaron leyes y reglamentos bases para las instituciones financieras y para las empresas de seguros y reaseguros, lo cual desemboca en la expedición de la Resolución JB-2011-2066 sobre la Administración y Gestión de Riesgos en las empresas de seguros y compañías de reaseguros. Esta norma es eje fundamental dentro del presente estudio ya que la aplicación del Método Risicar® busca cumplir con los requerimientos de la mencionada norma. Es en este espacio, donde se analiza cuáles son los puntos principales a tomarse en cuenta en la construcción de este sistema en una aseguradora ecuatoriana.

Sobre la base de los capítulos anteriores, se realizó la aplicación del Método Risicar® para una empresa de seguros ecuatoriana. En este capítulo entrante se aplicará la teoría de riesgos, la teoría de supervisión y el Método Risicar®. Finalmente se analizará dentro del marco conceptual exigido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

# ***Aplicación del modelo Risicar® para una compañía de seguros ecuatoriana***

## ***Identificación de tipos de riesgo del mercado asegurador ecuatoriano.***

Una vez definidos los tipos de riesgos en el capítulo anterior, en concordancia con la Resolución No. JB-2011-2066, de los cuales se encuentran establecidos sus fuentes, las áreas de impacto, los eventos, así como las consecuencias potenciales; detallados por la Junta Bancaria para el mercado asegurador ecuatoriano. Los mismos que recordamos a continuación:

- Riesgo de suscripción
- Riesgo de desviación
- Riesgo de tarificación
- Riesgo de políticas inadecuadas de venta
- Riesgo de concentración y hechos catastróficos
- Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas
- Riesgo de reaseguro
- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo de liquidez
- Riesgo operativo
- Riesgo legal
- Riesgo estratégico
- Riesgo reputacional

Se procede a desarrollar la metodología particular de implementación de la gestión para cada uno de los riesgos, empezando con la determinación de los eventos de pérdida o causas asociadas a cada riesgo particular, tal como lo establece la metodología Risicar®.

Se cuenta con dos metodologías particulares para desarrollar la identificación de las actividades de riesgo en cada área. De primera mano se emplea el modelo tipo Delphi, modelo creado en la década de los años sesenta. Este modelo consiste en consultar sobre temas específicos a un grupo de expertos.

Para el caso de una compañía de seguros cada Gerente de Área identificará de forma subjetiva los eventos de riesgos así como sus calificaciones, es decir enumerará cuantitativamente las acciones en los procesos que podría generar un riesgo. Una de las ventajas de este método es que no requiere de Datos Históricos.

Una vez evaluado el resultado de las encuestas diligenciadas por los expertos de cada área, se implementa el modelo Risicar®, descrito anteriormente.

Este modelo se materializa en la adopción de una Matriz de Riesgo, la cual involucra todos los elementos que comprenden el Sistema Integral de Riesgos.

## ***Identificación de las causas y consecuencias de los riesgos determinados***

Los riesgos están asociados a la probabilidad de que la compañía aseguradora sufra una pérdida ocasionada, por ejemplo en cambios en los parámetros inicialmente estimados al calcular las tarifas de seguros, o por la plusvalía de sus pasivos como consecuencia de la fluctuación de factores de riesgo tales como los tipos de interés, valorización de inversiones, etcétera.

Se considera que los seres humanos, los elementos físicos o químicos, los procesos, la tecnología, el entorno económico o cultural pueden constituirse en fuentes generadoras de pérdida. Para efectos particulares de la Compañía, se opta por identificar dichas fuentes, a partir de los conceptos involucrados en la definición de cada uno de los riesgos determinados por la Junta Bancaria.

Las causas que pueden generar un evento de pérdida dependen de la naturaleza del riesgo objeto de análisis, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Falta de políticas
- Variaciones en parámetros económicos
- Ausencia de Procesos
- Falta de herramientas
- Capacitación deficiente
- Desinformación

Cada casusa de riesgo incluye una descripción lo más detallada posible acerca de la forma como se materializa. Se pretende que la descripción de cada evento de pérdida sea amplia, con la finalidad de contar con información suficiente y finalmente, el tratamiento sea el más adecuado.

Si al interior de la organización no ha ocurrido un evento de tal naturaleza, se debe acudir a la información que permita establecer cómo y porqué podría ocurrir tal evento.

Corresponde al efecto generado por la ocurrencia de la causa analizada. Entre estas consecuencias se tienen:

- Pérdida de Activos/ Pasivos/ Capital
- Pérdida de Mercado
- Pérdidas de Información.
- Pérdida de Ingresos
- No aprovechamiento de Oportunidades/Fortalezas
- Sanciones legales
- Costos excesivos
- Retiro de Personal calificado
- Falta de Innovación
- Mala Reputación, pérdida de imagen
- Falta de Investigación y Desarrollo
- Pérdida de Confianza

## Evaluación de los riesgos

El proceso de evaluación del riesgo comprende la identificación, el análisis y la valoración de los riesgos que enfrenta la compañía. Una vez concluida la identificación de los eventos cuya ocurrencia puede generar cada uno de los riesgos definidos anteriormente, sus causas y consecuencias, se realizó el análisis de la información allí contenida. Este proceso involucró la consideración de las causas que originan cada riesgo, sus consecuencias negativas, la descripción de los eventos y la probabilidad resultante de medir la severidad y la frecuencia asociadas a tales eventos.

Un evento puede tener consecuencias múltiples y puede afectar múltiples objetivos, por lo que en caso de duda en la asignación de un evento a un determinado riesgo, el mismo se puede registrar en varios de ellos, según sus características. La severidad o la magnitud del impacto se lo constituyen por el monto de pérdida estimada al inicio del proceso o la pérdida alcanzada en la fecha de evaluación.

La severidad o magnitud del impacto puede ser de diferente tipo, para la metodología que se adopta se clasifican en tres grandes grupos en los cuales se ubicará una definición que pueda contenerse en el grupo al que más se adapta: económico, de proceso y de reputación. Al calificar el impacto del riesgo, debe tenerse en cuenta que debe hacerse por el tipo de esta que prevalezca, es decir, Pérdida Económica, Demora en proceso o Pérdida de Reputación.

La escala está determinada en un puntaje de 1 a 5 con la siguiente clasificación, en las que se califica el impacto y la probabilidad.

**Tabla 12. Calificación de impacto**

<b>ESCALA DE IMPACTO</b>				
<b>Calificación de Severidad</b>				
<b>NIVEL</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ECONOMICO</b> pérdida de los eventos expuestos	<b>PROCESAL</b>	<b>REPUTACIONAL</b>
<b>1</b>	Leve	Monto de pérdida estimada igual o menor al 0.1% del Patrimonio Técnico. No tiene impacto en resultados.	Demora o pérdida menor o igual a 4 horas	El efecto de un evento se maneja al interior de un área de la Empresa
<b>2</b>	Bajo	Mayor a 0,1% y menor o igual a 1% del Patrimonio Técnico.	Demora o pérdida menor o igual a 1 día	Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones comerciales o con asegurados
<b>3</b>	Moderado	Mayor a 1% y menor o igual a 3% del Patrimonio Técnico.	Demora o pérdida menor o igual a 2 días	Afecta o puede afectar de manera significativa a relaciones comerciales o con asegurados al igual que a los plazos de entrega

				de información a organismos de control, manera no grave a la calidad de información financiera o de gestión, incumplimientos leves de la normativa, imagen o reputación de la Entidad.
4	Elevado	Mayor a 3% y menor o igual a 10% del Patrimonio Técnico.	Demora o pérdida menor o igual a 3 días	Afecta o puede afectar gravemente plazos de entrega a organismos de control al igual que a la calidad de información financiera, incumplimientos graves de normativa, pérdidas de imagen o reputación de la Entidad.
5	Severo o Catastrófico	Mayor o igual al 10% del Patrimonio Técnico.	Demora o pérdida menor o igual a 4 días	Afecta o puede afectar de manera muy grave a la calidad de información financiera al igual que incumplimientos de normativa, pérdidas de imagen o reputación de la Entidad.

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 13. Calificación de probabilidad**

ESCALA DE PROBABILIDAD		
Calificación de Frecuencia		
NIVEL	CLASIFICACIÓN	EVENTUALIDAD
1	Muy Baja	La probabilidad de que se materialice el riesgo es muy baja
2	Baja	La probabilidad de que se materialice el riesgo es baja
3	Moderada	La probabilidad que se materialice el riesgo es moderada
4	Alta	La probabilidad de que se materialice el riesgo es alta
5	Muy Alta	La probabilidad que se materialice el riesgo es muy alta.

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo



Al ponderara el evento de riesgo multiplicándolo por medio de la escala de impacto y de la probabilidad, se obtiene la valor del riesgo inherente que puede ser desde el número 1 al 25, y una vez obtenido este valor se cataloga de acuerdo a la escala de perfil de riesgo para poder clasificarlo y conocer si se encuentra dentro de la calificación de insignificante hasta alto.

La cual se presenta a continuación:

**Tabla 14. Escala de perfil de riesgo**

NIVEL	CLASIFICACIÓN
1-3	Insignificante
4-5	Bajo
6-10	Moderado
11-17	Considerable
18-25	Alto

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Consecuentemente se procede a implementar las acciones o controles a los eventos de riesgos determinados y cuantificados previamente sin importar cual haya sido dicha calificación, con la finalidad de disminuir el valor del riesgo inherente de cada uno.

Los controles implementados mantienen tres características fundamentales, que son las siguientes:

- Oficialidad
- Concentración
- Suficiencia

Los cuales nos ayudarán a evaluar el control y conocer al implementarlo el nuevo nivel de riesgo del evento, este control se lo cuantifica por medio de la tabla de parámetros de lo que se obtiene un número menor a 1 dependiendo de la funcionalidad del control, su divulgación en la empresa, su documentación la cual pueden ser en las actualizaciones de procesos de la empresa y demás.

**Tabla 15. Parámetros de control**

PARÁMETRO	BAJO		MEDIO		ALTO	
OFICIALIDAD	0,33	No documentado	0,17	Si documentado	0,08	Si documentado
		No divulgado		No divulgado		Si divulgado

<b>CONCENTRACIÓN</b>	0,33	Lo realiza la persona que ejecuta la actividad	0,17	Lo realiza otra persona diferente al de la actividad	0,08	Está sistematizado o
<b>SUFICIENCIA</b>	0,34	No cubre ninguna de las causas	0,17	Cubre parcialmente las causas	0,08	Cubre todas las causas

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Después de obtener la calificación del control se lo multiplica por el riesgo inherente para la obtención del riesgo residual, lo que en otras palabras sería la calificación de riesgo de la actividad una vez implementados los controles para su disminución.

### ***Identificación y evaluación de los posibles controles***

Identificado los eventos de riesgo mediante el método Delphi en las diferentes áreas de una empresa de seguros, se procede a cuantificarlos implementando los parámetros y escalas antes citados, para lograr una ponderación adecuada e implementar los controles establecidos con la meta de disminuir el riesgo residual.

Se opta como política de la empresa asumir un riesgo de calificación hasta “bajo”<sup>14</sup>, por otro lado si a pesar de los controles implementados el riesgo residual supera este límite se elige conjuntamente con los responsables de cada área un plan de acción para disminuir sustancialmente el riesgo.

Hay que tomar en cuenta que este modelo necesita un monitoreo permanente, ya que pueden fluir nuevos riesgos a lo largo del tiempo en la empresa así como evolucionar o transformarse. Se hace hincapié en esta fase del modelo ya que el monitoreo es imperativo para una adecuada administración y gestión de riesgos.

A continuación se presentan las matrices de cada riesgo, con un detalle del mismo con el objetivo de esclarecer y dar un ejemplo del mismo.

<sup>14</sup> La sunción de riesgo aceptable depende de cada empresa, es subjetiva.

#### **Tabla 16. Riesgo operativo**

Este riesgo es el de mayor importancia en la empresa, ya que abarca casi en su totalidad a todas las áreas, al tratarse de eventos realizados por los funcionarios sobre todo manualmente.

En este ejemplo práctico se ha citado diversos eventos, los cuales han sido ponderados por su impacto y probabilidad, a los que se les ha implementado controles adecuados para mitigar y reducir el riesgo inherente.

Como se indicó anteriormente existen eventos o actividades que a pesar de los controles implementados requieren planes de acción por su riesgo residual alto, se puede observar en la matriz de este ejemplo el evento “Incumplimiento con los plazos de entrega de información solicitada por el ente regulador”, que mantiene un riesgo moderado y se ha procedido a efectuar como plan de acción un sistema que recopile los datos faltantes en el sistema tomando como indicador el número de sanciones impuestas por el ente regulador siendo los responsables de este plan el oficial de cumplimiento, coordinador de sistemas y los gerentes de cada área.

Para lo cual se realizó la matriz de riesgos correspondiente a este riesgo, la misma que se presenta en la siguiente página:

MATRIZ DE RIESGOS							MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES									ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS						SEGUIMIENTO	
RIESGO OPERATIVO							IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador o Plan de Acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo (en USD)	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance
CÓDIGO	RAMO	ÁREA	Actividad	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentración	Suficiencia	Total	NIV. C. E.	CONTROL	NIVEL	CLASIFICACIÓN								
							IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS		CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV. C. E.	DES_CE	RES_NIV								
1.1.3	Todos	Área Comercial	Comercialización	No entregar a tiempo de ofertas por falla en el sistema.	Daño en los servidores de la Compañía	Pérdida de Confianza / Pérdida de Imagen.	2	Menor	1	Muy Baja	2	Insignificante	Se realiza respaldos semanales de los archivos compartidos en el sistema.	0,33	0,17	0,17	0,67	4	FLEXIBLE	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Directores Comerciales, Coordinador de Sistemas			\$	Diario	%
2.1.5	Todos	Área de evaluación de riesgos	Archivo de Documentos e información	Incumplir con los plazos de entrega de información solicitada por el ente regulador.	Cambio de políticas y en la exigencia de información por parte del ente regulador.	Sanción del ente regulador	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Desarrollar aplicativos para generar información requerida. Levantar requerimientos a IT indicando la información solicitada.	0,33	0,33	0,17	0,83	5	BAJO	10	Moderado	Reducir o Mitigar	Indicador: Número de Sanciones emitidas por el ente regulador. Plan de acción: Implementación de un Datawarehouse de recopilación de datos faltantes en el sistema.	Oficial de Cumplimiento, Coordinador de Sistemas, Gerentes de área.			\$	Mensual	%
3.1.3	Todos	Área de Beneficios	Atención al Cliente	No ofrecer servicio de autorizaciones 24h-365	Falta de equipos y accesibilidad a información completa y precisa	Afectación en el servicio y pérdidas de clientes en renovaciones	2	Menor	1	Muy Baja	2	Insignificante	Mejorar información para autorizaciones y comunicación de portabilidad	0,17	0,17	0,08	0,42	2	ADecuado	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Gerente de Beneficios			\$	mensual	%
3.1.3	Todos	Área de Beneficios	Reclamos y Sinistros	Falta de control de las condiciones y beneficios vendidos	Falta de sistema en controles de condiciones	Pérdidas económicas por indemnización de siniestros, afectación en el servicio y reprocesos para corrección de errores	3	Moderado	3	Moderada	9	Moderado	Mejorar control en el Sistema y herramientas de consulta y capacitación a personal	0,33	0,33	0,17	0,83	5	BAJO	7	Moderado	Reducir o Mitigar	Plan de Acción: de reorganización de procesos.	Area de beneficios, Área Técnica			\$	mensual	%
4.1.1	Todos	Área de Beneficios	Atención al cliente	Atención inadecuada a clientes	Falta de capacitación y concientización al personal	Pérdida de Imagen	2	Menor	3	Moderada	6	Moderado	Capacitación a empleados dedicados a la atención Cliente.	0,33	0,17	0,08	0,58	3	MODERADO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador de Beneficios			\$	mensual	%
4.1.1	Todos	Área financiera	Operaciones Contables y Tributarias.	Falta de constancia de entrega y recepción de comprobantes de venta	Falta de gestión comunicación con clientes y bróker	Sanción por falta reglamentaria.	2	Menor	4	Alta	8	Moderado	Control de consecutivos	0,33	0,17	0,08	0,58	3	MODERADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coodinador Financiero, Contador, Gerente Financiera.			\$	mensual	%
4.1.3	Todos	Área financiera	Operaciones Contables y Tributarias.	Amar anexos transaccionales manualmente	Sistemas informáticos deficientes y no integrados	Sanción por falta reglamentaria.	3	Moderado	3	Moderada	9	Moderado	Control manual de Iso anexos	0,33	0,17	0,08	0,58	3	MODERADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coodinador Financiero, Contador, Gerente Financiera.			\$	mensual	%
4.1.3	Todos	Área financiera	Facturación y Cobranza	Falta de sistemas para armar estados de cuenta de proveedores y clientes	Sistemas informáticos deficientes y no integrados	Información incorrecta a usuarios internos y externos y errores en pagos.	1	Leve	1	Muy Baja	1	Insignificante	Control mensual de estados de cuenta	0,33	0,17	0,08	0,58	3	MODERADO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coodinador Financiero, Coordinador de Facturación, Gerente Financiera.			\$	mensual	%
4.1.3	Todos	Área financiera	Archivo de Documentos e información	Falta de coordinación constante con las otras áreas para recepción de facturas y atención a cliente interno	Sistemas informáticos deficientes y no integrados	Tiempo excesivo de atención al cliente interno lo cual entorpece las actividades diarias.	4	Elevado	4	Alta	16	Considerable	Control manual de pago de facturas	0,33	0,17	0,08	0,58	3	MODERADO	9	Moderado	Reducir o Mitigar	Plan de Acción: de reorganización de procesos.	Area Financiera, Área Técnica.			\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 17. Riesgo de desviación**

En seguros este riesgo se encuentra ligado directamente con la tarificación, ya que se entiende que se mantiene la posibilidad de que la siniestralidad supera las primas o tarifas cobradas. Se optado como ejemplo las tablas de mortalidad que se requieren para la tarificación de una póliza de vida, en la cual el riesgo recae en que no se acerquen a la realidad del país en la que se estén desarrollando, además de una tarificación incorrecta debido a la falta de información que se posee.

Con los controles implementados se puede comprobar que el riesgo residual disminuye a insignificante y bajo; por política de la compañía se convierten automáticamente en riesgos asumibles.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES										ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS						SEGUIMIENTO	
RIESGO DE DESVIACIÓN					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE								RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concent	Suficiencia	Total	NIV. CE	CONTRO	NIVEL	CLASIFICACIÓN									
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS		CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV_CE	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS								
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Tarifas insuficientes para el riesgo evaluado, Siniestralidad elevada.	Tablas de mortalidad inadecuadas para la realidad del país	Pérdidas económicas	2	Menor	2	Baja	4	Bajo	Las tablas de mortalidad lo ejecutan el área actuarial para cada país	0,08	0,08	0,08	0,24	1	ESTRICTO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico, Gerente Técnico, Gerente de Beneficios.			\$	Mensual	%	
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación		Tablas de morbilidad inadecuadas para la realidad del país	Pérdidas económicas	2	Menor	2	Baja	4	Bajo	Las tablas de mortalidad lo ejecutan el área actuarial para cada país	0,08	0,08	0,08	0,24	1	ESTRICTO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico, Gerente Técnico, Gerente de Beneficios.			\$	Mensual	%	
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación		No considerar un porcentaje de inflación adecuado a la realidad del país	Pérdidas económicas	2	Menor	3	Moderada	6	Moderado	Se conoce los incrementos anuales en servicios hospitalarios y se carga un % de seguridad por aumento de honorarios médicos y otros servicios que no se conocen	0,33	0,17	0,17	0,67	4	FLEXIBLE	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico, Gerente Técnico, Gerente de Beneficios.			\$	Mensual	%	

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 18. Riesgo de tarificación**

La actividad más común ligada a este riesgo en una empresa de seguros es el cálculo erróneo en la tarificación, ya que de este depende el valor de la prima a pagar, lo que finaliza como un valor insuficiente para cubrir el siniestro. Los principales factores para realizar una tarificación incorrecta se generaliza por la asimetría de información con la que se trabaja, esta puede producir un mayor o menor valor, al ser mayor restaría competitividad a la empresa con una prima excesiva y al ser menor con una prima que no justifique el pago del siniestro, sin duda estas dos opciones perjudicarían el desarrollo de la empresa.

Por estos motivos es que en el ejercicio realizado a pesar de los controles implementados el riesgo residual sigue siendo considerable, para lo cual se instituye un plan de acción conjuntamente con el jefe técnico.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES								ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS							SEGUIMIENTO		
RIESGO DE TARIFICACIÓN					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE						RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance		
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL IMP	CLASIFICACIÓN IMP	NIVEL FRE	CLASIFICACIÓN FRE	NIVEL INH	CLASIFICACIÓN INH	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentr	Suficiencia	Total	NIV. CE	CONTROL	NIVEL RES									CLASIFICACIÓN RES	
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	No considerar los gastos de comisión negociados y aceptados con cada corredor.	Desconocimiento de los contratos de agenciamiento	Pérdida económica	2	Menor	2	Baja	4	Bajo	Validación en el sistema sobre los % de comisiones para cotizar	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico				\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	No considerar los gastos de administración adecuados para cada negocio	Ineficiencia en el control de los gastos operativos de la empresa	Pérdida económica	3	Moderado	2	Baja	6	Moderado	Se utilizan tablas de gastos operativos de acuerdo al número de afiliados de cada negocio, se debe implementar un análisis de ratio combinado para validar la tabla	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico				\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	No tomar en cuenta la utilidad presupuestada para la empresa	Desconocimiento de las directrices de la empresa	Pérdida económica	3	Moderado	2	Baja	6	Moderado	Se utiliza el % de ganancia establecido por la empresa	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico				\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Tarifas insuficientes que no puedan cubrir los siniestros.	Desconocimiento o no cumplimiento de las guías de selección de riesgo. Falta de Criterio por parte del Evaluador	Pérdida económica	5	Severo	4	Alta	20	Alto	Capacitación en guías de selección de riesgo y control con límites de autoridad.	0,17	0,17	0,33	0,67	4	FLEXIBLE	13	Considerable	Reducir o Mitigar	Indicador: Loss Ratio. Plan de Acción: Plan de control de siniestralidad	Jefe Técnico, Gerente Técnico, Gerente de Beneficios.				\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 19. Riesgo políticas inadecuadas**

Este riesgo se produce principalmente por información errónea, incompleta o asimétrica, afecta directamente a la tarificación otorgando mejores beneficios o coberturas adicionales. La responsabilidad recae principalmente sobre el gerente técnico en virtud de que la evaluación y tarificación se encuentran a su cargo.

Se ha implementado controles como no realizar la tarificación sin tener toda la información requerida, para evitar pérdidas, obteniendo como resultado una disminución considerable del riesgo residual.

RIESGO POLITICAS INADECUADAS DE VENTAS					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% Avance
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentra	Suficiencia	Total	NIV_C	CONTROL	NIVEL	CLASIFICACIÓN								
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS	CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV_C	DES_C	RES_NIV	RES_CLAS								
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Selección de riesgos inadecuada.	Desconocimiento o no aplicación de las guías de selección de riesgos. Falta de criterio del evaluador.	Pérdida económicas	3	Moderado	2	Baja	6	Moderado	Capacitación en guías de selección de riesgo y control con límites de autoridad	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Tarificar con información incompleta o errónea que no refleje la realidad de una cuenta o cliente.	No tener información adecuada por parte del corredor	Pérdida económicas	3	Moderado	3	Moderada	9	Moderado	No se procede con la cotización sin información básica	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	No tarificar mejoras en los beneficios y coberturas adicionales	Otorgar beneficios sin costo para concretar el negocio	Pérdida económicas	3	Moderado	2	Baja	6	Moderado	Area de Evaluación realiza análisis adecuado de cada uno de los beneficios otorgados en una cuenta.	0,08	0,33	0,17	0,58	3	MODERADO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 20. Riesgo de concentración y hechos catastróficos**

Este riesgo va de la mano específicamente con eventos catastróficos, como son en su mayoría desastres naturales; para lo cual se debe establecer un adecuado contrato de reaseguro con la finalidad de proteger a la compañía de un siniestro costoso el cual podría incluso llevarla a la quiebra. La mejor manera de mitigar y reducir las consecuencias de este riesgo es solicitar la mayor información posible, con la que el área de evaluación de riesgos mantenga una coherente y acertada visión de incurrir o no en la aceptación del riesgo.

RIESGO DE CONCENTRACIÓN Y HECHOS CATASTROFICOS					CONTROL EXISTENTE								RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoracion costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentr	Suficiencia	Total	NIV_CE	CONTRO	NIVEL	CLASIFICACIÓN									
					CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV_CE	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS									
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Tener concentración de asegurados en edades de alto riesgo sin cobrar la prima adecuada.	Errores en Suscripción	Pérdidas económicas	Está establecido en las condiciones contractuales de la póliza, los límites de edad y reducción de sumas aseguradas por edades altas	0,08	0,08	0,08	0,24	1	ESTRICTO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%	
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Tener concentración de asegurados en zonas geográficas consideradas de alto riesgo	Desconocimiento de la ubicación geográfica de la persona o empresa a ser evaluada	Pérdidas económicas	Se solicita información al área comercial, sobre la ubicación y modo de acceso a la zona	0,08	0,17	0,17	0,42	2	DECUADO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%	
Área de evaluación de riesgos	Suscripción y Evaluación	Aceptar riesgos sin considerar la concentración de riesgo por el número de afiliados y por el monto asegurado	No determinación del cúmulo de riesgo	Pérdidas económicas	Se solicita información al área comercial, sobre el cúmulo de riesgo del cliente	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Jefe Técnico			\$	Mensual	%	

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo



**Tabla 21. Riesgo de insuficiencia de reserva técnica**

El mayor evento ligado a este riesgo se produce por un inadecuado cálculo de reserva la técnica, que lo debe realizar un matemático o actuario de la compañía. Ya que al no estar correctamente elaborado podría incurrir en sanciones por parte del ente de control.

Para lo cual se ha implementado como control una revisión por parte del área técnica para determinar posibles errores en el cálculo y corregirlos adecuadamente.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES								ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS					SEGUIMIENTO				
RIESGO DE INSUFICIENCIA DE RESERVA TÉCNICA					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance	
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL IMP_NIV	CLASIFICACIÓN IMP_CLAS	NIVEL FRE_NIV	CLASIFICACIÓN FRE_CLAS	NIVEL INH_NIV	CLASIFICACIÓN INH_CLAS	DESCRIPCIÓN	Oficial CE_OFI	Concentra CE_CON	Suficiencia CE_CAU	Total CE_TOT	NIV. C NIV_C	CONTROL DES_CE	NIVEL RES_NIV	CLASIFICACIÓN RES_CLAS									
Área de evaluación de riesgos	Cálculo de Reservas y Capital Adecuado	No calcular el monto de reservas técnicas adecuadas para cada ramo.	Base de datos de siniestros y primas con errores y no cuadradas	Sanción por parte del ente regulador / incumplimiento en las obligaciones de pago de siniestros	4	Elevado	2	Baja	8	Moderado	Se realiza conciliación contable con las bases que genera el área financiera y cuadren los valores.	0,17	0,17	0,17	0,51	2	DECUADO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Gerente Técnico / Coordinador Financiero / Contadora				\$	Mensual	%
			Desconocimiento de la normativa vigente para el cálculo de reservas	Sanción por parte del ente regulador / pérdida económica / pérdida de credibilidad ante los clientes	4	Elevado	1	Muy Baja	4	Bajo	Actualización permanente sobre las normativas vigentes									Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Gerente Técnico / Coordinador Financiero /				\$	Mensual	%
Área de evaluación de riesgos	Cálculo de Reservas y Capital Adecuado	Incumplimiento en la devolución de valores efectivos a los asegurados	No provisionar el pasivo con los clientes	Sanción por parte del ente regulador / pérdida económica / pérdida de credibilidad ante los clientes	4	Elevado	1	Muy Baja	4	Bajo	Control permanente del Área Técnica	0,08	0,08	0,08	0,24	1	ESTRICTO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Gerente Técnico / Coordinador Financiero / Contadora				\$	Mensual	%
Área de beneficios	Cálculo de Reservas y Capital Adecuado	Apertura de reservas insuficientes de siniestros pendientes	Error en el cálculo o falta de información del siniestro	Pérdida económica	4	Elevado	1	Muy Baja	4	Bajo	Se reserva sobre la totalidad del valor del reclamo para obtener una resera de siniestros pendientes conservadora.	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Gerente Técnico / Coordinador Financiero / Contadora				\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 22. Riesgo de reaseguro**

Este riesgo va ligado directamente con dos de las áreas más importantes de la empresa, que son la jurídica y la financiera. En las cuales se establecen los parámetros y se elabora políticas para la suscripción de contratos de reaseguros. Dos de los principales eventos en este riesgo son la falta de un reaseguro y la insolvencia del mismo, es decir que por una falla jurídica, este no cubra lo acordado.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES										ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS							SEGUIMIENTO	
RIESGO DE REASEGURO					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE								RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoracion costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance	
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concent	Suficien	Total	NIV_CE	CONTRO	NIVEL	CLASIFICACIÓN										
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS		CE_OFI	CE_CON	CE_CAP	CE_TOTAL	NIV_CE	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS										
Área Jurídica	Reaseguro	No actualizar contratos de reaseguro en los tiempos establecidos.	Demoras por parte del ente de control	Pérdidas económicas	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Anualmente, Area jurídica se encarga de actualizar registro de reasegurador en la Superintendencia de Bancos y Seguros.	0,08	0,08	0,08	0,24	1	ESTRICTO	3	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Jurídico			\$	Mensual	%		
Área Financiera	Reaseguro	Entregar información incompleta del Reasegurador al ente de control	No obtención de toda la información	Sanciones por el ente de control	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Anualmente, Area financiera se encarga de actualizar registro de reasegurador en la Superintendencia de Bancos y Seguros verificando todos los requisitos necesarios.	0,17	0,17	0,08	0,42	2	ADECUADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%		

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 23. Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito más común para una empresa de seguros, se basa en que el contra tratante de una póliza no realice los pagos respectivos de las primas estipuladas en el contrato de seguros por esta razón, es que se lo ha ponderado con una calificación de frecuencia alta.

Por otro lado un riesgo también conocido en el mercado asegurador es el anticipo del pago de comisiones a una agencia asesora productora de seguros o también denominada bróker de seguro, por un casi seguro negocio futuro, corriendo el riesgo de que este posible negocio no sea concretado. Esta política es a discreción de cada compañía pero es sumamente casual para el mercado ecuatoriano.

MATRIZ DE RIESGO					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES									ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS							SEGUIMIENTO	
RIESGO DE CRÉDITO					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance	
					NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentración	Suficiente	Total	NIVEL	CLASIFICACIÓN	CONTROL	NIVEL									CLASIFICACIÓN
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS	CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_SUF	CE_TOT	CE_NIV	CE_CLAS	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS								
Área Financiera	Facturación y Cobranzas	Falta de pago de primas por parte de clientes.	Falta de control / gestión	Pérdidas económicas	4	Elevado	5	Muy Alta	20	Alto	Area de Facturación envía reportes de primas pendientes de pago a Corredores indicando que si no hay pago se cancelará la póliza.	0,08	0,17	0,17	0,42	2	ADECUADO	8	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%	
Área Financiera	Comercialización	Falta de Pago por parte de Brókers de anticipos de comisiones.	Falta de control / gestión	Pérdidas económicas	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Control Preventivo: Previa otorgación de un anticipo de comisiones, Area Financiera y Comercial realizan un estudio exhaustivo sobre las ventas proyectadas del corredor.	0,33	0,17	0,17	0,67	4	FLEXIBLE	8	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%	

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 24. Riesgo de mercado**

En concordancia con la economía ecuatoriana, se ha asumido los riesgos de mercado más representativos con respecto a la volatilidad de las inversiones en el sistema financiero, de las cuales se desprende los siguientes eventos: cambios desfavorables en la valorización de las inversiones así como en la tasa de interés. Uno de los principales problemas que afronta este riesgo es que el mercado bursátil ecuatoriano es reducido, esto hace que no exista mayor diversificación de la cartera.

Por medio de controles implementados tenemos como resultado un riesgo residual bajo en todos los eventos que describimos en la matriz, siendo estos asumibles por la compañía.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES									ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS							SEGUIMIENTO	
RIESGO DE MERCADO					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE						RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance		
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL IMP_NIV	CLASIFICACIÓN IMP_CLAS	NIVEL FRE_NIV	CLASIFICACIÓN FRE_CLAS	NIVEL INH_NIV	CLASIFICACIÓN INH_CLAS	DESCRIPCIÓN CE_DES	Oficial CE_OFI	Concentr CE_CON	Suficiencia CE_CAU	Total CE_TOT	NIV. C NIV_C	CONTROL DES_CE	NIVEL RES_NIV									CLASIFICACIÓN RES_CLAS	
Área Financiera	Inversiones	Cambios desfavorables en la valorización de inversiones del portafolio de la Sucursal.	Cambios en regulaciones y condiciones de mercado.	Pérdidas económicas	4	Elevado	2	Baja	8	Moderado	Mensualmente, el área Financiera valida el cumplimiento de inversiones con las realmente invertidas.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador, Gerente Financiera			\$	Mensual	%	
Área Financiera	Inversiones	Variación adversa de tasa de interés de inversiones.	Shock económicos nacionales e internacionales de distinta intensidad que provoca variación en tasas pasivas referenciales, tasa libor u otras tasas internacionales	Poca rentabilidad de inversiones, y pérdida debido a costo de oportunidad del dinero invertido.	4	Elevado	2	Baja	8	Moderado	Mensualmente, el área Financiera valida el cumplimiento de inversiones con las realmente invertidas.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador, Gerente Financiera			\$	Mensual	%	
Área Financiera	Inversiones	Variación adversa de tasa de interés de inversiones.	Expectativas incorrectas del mercado sobre el precio de acciones de una empresa, generadas por información asimétrica o sutil manipulación del mercado bursátil.	Pérdida del valor invertido en las acciones.	4	Elevado	2	Baja	8	Moderado	Mensualmente, el área Financiera valida el cumplimiento de inversiones con las realmente invertidas.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador, Gerente Financiera			\$	Mensual	%	
Área Financiera	Inversiones	Poca diversificación del portafolio de inversiones	Pocas opciones de inversión en función de la calificación del título valor deseado y de la industria a la que pertenece la empresa que lo emite.	Pérdida del valor invertido debido a la caída en default de algún emisor en donde se concentró la inversión	4	Elevado	2	Baja	8	Moderado	Mensualmente, el área Financiera valida el cumplimiento de inversiones con las realmente invertidas.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador, Gerente Financiera			\$	Mensual	%	

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 25. Riesgo de liquidez**

Principalmente este riesgo lo maneja el área financiera de la empresa, ya que se refiere a no tener los fondos necesarios, oportunamente para hacer frente a sus obligaciones. Los principales eventos es no poder cubrir las inversiones obligatorias o el pago de siniestros por falta de liquidez. La primer alternativa al enfrentar esta situación es la compra de pasivos, es decir solicitar un préstamo a una entidad financiera para liquidez inmediata o por otro lado la venta de sus activos a un precio por debajo del equilibrio, tomando en cuenta que en cualquiera de estas dos opciones la empresa sufre condiciones desfavorables de las normales.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES									ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS						SEGUIMIENTO	
RIESGO DE LIQUIDEZ					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentr	Suficienci	Total	NIV_CE	CONTROL	NIVEL	ASIFICACIÓN								
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS	CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV_CE	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS								
Área Financiera	Inversiones	Imposibilidad de Cubrir inversiones Obligatorias.	Falta de Calce entre Activos y Pasivos.	Pérdidas económicas / Sanciones por parte del ente regulador.	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Area Financiera realiza un control de calce entre activos y pasivos y escenarios previo registro de información en el balance con de evitar iliquidez al momento de cubrir obligaciones en inversiones.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	6	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%
Área Financiera	Pagos a proveedores	No pagar en el tiempo establecido	Falta de control	Multas por parte de los proveedores	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Mensualmente el área Financiera valida que todos los pagos se realicen dentro del mismo mes.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	6	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%
Área Financiera	Inversiones	Mercado reducido a invertir	No se mantiene un mercado bursatil competitivo	Pérdidas económicas y de rendimiento	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Diversificar el portafolio de inversiones	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	6	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Financiero			\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 26. Riesgo legal**

Este es uno de los riesgos de mayor sensibilidad para las compañías en general, ya que el área legal es fundamental para el desarrollo y crecimiento. Existen varios eventos jurídicos en una empresa de seguros pero en este ejemplo se ha citado los más importantes, destacando los reclamos administrativos que son los de mayor afección en el mercado y se generan en concordancia con el ente regulador. Una vez identificados estos eventos se ha procedido a implementar los controles respectivos los cuales han ayudado a mitigar y disminuir el riesgo residual hasta el punto de ser aceptables de acuerdo a la política establecida en la empresa.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES									ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS								SEGUIMIENTO	
RIESGO LEGAL					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE							RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% Avance		
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentr	Suficiencia	Total	NIV. CE	CONTRO	NIVEL	CLASIFICACIÓN										
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS	CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV. CE	DES. CE	RES_NIV	RES_CLAS										
Área de evaluación de riesgos	Emisión y Procesamiento	No entrega por parte de los clientes de documentos de emisión debidamente firmados.	Falta de control y gestión en la entrega de enmiendas y contratos.	Sanción por parte del ente regulador / pérdidas económicas.	4	Elevado	4	Alta	16	Considerable	Area Técnica realiza envíos periódicos (trimestral) de solicitud de devolución de contratos y enmiendas firmadas a los corredores.	0,08	0,17	0,17	0,42	3	MODERADO	7	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Asistente de emisión				\$	Mensual	%	
Área de beneficios	Reclamos y Sinistros	Incumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes al momento de liquidar reclamos.	Desconocimiento de las disposiciones o vacíos legales de parte de los liquidadores.	Sanción por parte del ente regulador / pérdidas económicas	4	Elevado	1	Muy Baja	4	Bajo	Capacitación del personal, revisión por Gerencia local y con abogada regional para el cumplimiento de obligaciones legales.	0,08	0,17	0,17	0,42	3	MODERADO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador de Pago de Beneficios				\$	Mensual	%	
Área Jurídica	Reclamos Administrativos	Incorrecta sustentación de documentación para el no pago de un siniestro	Desconocimiento de las disposiciones o vacíos legales de parte del abogado.	Pérdidas económicas	3	Moderado	4	Alta	12	Considerable	Contratación de consultor jurídico para casos especiales	0,08	0,17	0,17	0,42	3	MODERADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Jurídico				\$	Mensual	%	
Área Jurídica	Vinculación Agente Productor de Seguros	Falta de revisión de documentos necesarios para generar el contrato de agenciamiento	Falta de control y gestión	Sanción por parte del ente regulador / pérdidas económicas	3	Moderado	3	Moderada	9	Moderado	Area Jurídica realiza una revisión trimestral de los expedientes de los Agentes Asesores Productores de Seguros.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador Jurídico				\$	Mensual	%	
Área RRHH	Contratación y Nómina.	Incorrecto cálculo en los habereses (salarios y beneficios) del personal de la Compañía.	Falta de control y gestión	Sanción por parte del ente de control / pérdidas económicas	2	Menor	1	Muy Baja	2	Insignificante	Area Administrativa recalcula el rol de pagos mensualmente con el fin evitar posibles errores.	0,17	0,17	0,17	0,51	3	MODERADO	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Coordinador de RRHH				\$	Mensual	%	

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 27. Riesgo estratégico**

Se puede inducir que este riesgo mayormente involucra al área comercial de la empresa, en virtud de que en el mismo se expone el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía (ventas, utilidades, etc.). Además se ha detallado un evento fundamental en un empresa de seguros que es su capital mínimo requerido, ya que las ventas del mercado asegurador se encuentran en función del mismo, en este ejemplo a pesar del control implementado se mantiene un riesgo residual considerable y como política adoptada se dicta que este riesgo no puede ser asumido por lo que se procede a implementar un plan de acción elaborado conjuntamente con el responsable del área comercial, como ejemplo se toma una reingeniería de procesos, con la finalidad de que para la próxima actualización sea bajo y aceptable para la empresa.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES							ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS					SEGUIMIENTO					
RIESGO ESTRATÉGICO					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE						RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance		
ÁREA	ACTIVIDAD	EVENTOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Oficial	Concentr	Suficien	Total	NIV C	CONTRO	NIVEL									CLASIFICACIÓN	
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS		CE_OF	CE_CON	CE_CA	CE_TOT	NIV_C	DES_CE	RES_NIV									RES_CLAS	
Área comercial	Comercialización	Pérdida de competitividad en nichos de mercado crecientes y cambiantes.	No creación de productos de acuerdo al mercado cambiante	Pérdida económica. Pérdida de Imagen	2	Menor	1	Muy Baja	2	Insignificante	Continua actualización por parte de los Directores de los productos del mercado, análisis de la competencia.	0,17	0,33	0,17	0,67	4	FLEXIBLE	1	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Directores Comerciales				\$	Mensual	%
Área comercial	Comercialización	Falta de conocimiento de nuestros socios estratégicos sobre productos y convenios comercializados por la Sucursal.	Mala asignación de recursos económicos para destinar a las actividades de socialización de actividades realizadas por la Compañía	Pérdida económica. Pérdida de Imagen	3	Moderado	2	Baja	6	Moderado	Lanzamiento de productos a través de eventos con nuestros socios comerciales. Capacitación a los corredores por parte de los Directores comerciales.	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Directores Comerciales				\$	Mensual	%
Área comercial	Comercialización	Pérdida de competitividad de los productos comercializados.	Falta de adaptación a los cambios de mercado	Pérdida económica. Pérdida de Imagen	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Análisis de la competencia por parte del área comercial para comparar nuestros productos.	0,08	0,17	0,08	0,33	1	ESTRICTO	4	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Directores Comerciales				\$	Mensual	%
Financiera	Cálculo de Reservas y Capital Adecuado.	Falta de Capital Requerido para hacer frente a un aumento de producción.	Cambios en normativas vigentes, Aumento de la producción	Sanciones por parte del ente de control	5	Severo	3	Moderada	15	Considerable	Calcular mensualmente el capital adecuado de acuerdo a las normativas vigentes. Antes de suscribir un negocio grande se realiza un análisis de capital.	0,17	0,33	0,33	0,83	4	FLEXIBLE	12	Considerable	Reducir o Mitigar	Plan de acción: Se organiza un comité técnico para revisión y seguimiento de indicadores de Solvencia.	Gerente Técnico, Gerente Financiera, Oficial de Cumplimiento, Gerente General				\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

**Tabla 28. Riesgo reputacional**

Por medio de los controles implementados en este riesgo, se puede evidenciar que el riesgo residual es bajo y moderado, dichos controles pueden ser políticas de confidencialidad de información, revisión de licitud de fondos de los clientes, política de no suscripción con clientes que no entreguen la documentación requerida, entre otros.

De lo que se puede concluir que el riesgo reputacional no es imperativo para la compañía en este ejemplo práctico, siempre y cuando se lleven a cabo los controles mencionados en la matriz de riesgo, por otro lado se debe mantener un seguimiento adecuando ya que estos resultados podrían cambiar en el tiempo, por diversos factores internos y externos.

MATRIZ DE RIESGOS					MEDICIÓN				CALIFICACIÓN		CONTROLES - ACCIONES								ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS					SEGUIMIENTO										
RIESGO REPUTACIONAL					IMPACTO		PROBABILIDAD		RIESGO INHERENTE		CONTROL EXISTENTE								RIESGO RESIDUAL		Estrategia	Indicador	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Valoración costo	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance						
ÁREA	ACTIVIDAD O MACROPROCESO	EVENTOS DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN								NIVEL	CLASIFICACIÓN														
					IMP_NIV	IMP_CLAS	FRE_NIV	FRE_CLAS	INH_NIV	INH_CLAS	CE_DES	CE_OFI	CE_CON	CE_CAU	CE_TOT	NIV_CE	CONTROL	DES_CE	RES_NIV	RES_CLAS														
Todas las áreas	Contratación y Nómina	Publicar (hacer público) errores internos de la Compañía a clientes y brokers.	Desprestigio voluntario o involuntario por parte de los empleados de la Compañía.	Pérdida de confianza de los socios comerciales y clientes	4	Elevado	3	Moderada	12	Considerable	Establecer políticas de confidencialidad de información a los empleados de la sucursal. Cada funcionario firma una cláusula de confidencialidad dentro de su contrato de trabajo.								0,08	0,17	0,17	0,42	2	ADECUADO	5	Bajo	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Asistente de Gerencia Administrativa			\$	Mensual	%
Todas las áreas	Prevención de Lavado de Activos	Ingreso de fondos ilícitos a la Compañía.	Incumplimiento de los procesos de prevención de lavado de activos.	Sanción legal por parte del ente regulador / Pérdida de Confianza	5	Severo	2	Baja	10	Moderado	Revisión por parte del Oficial de Cumplimiento del respeto de las políticas establecidas en el Manual de Prevención de Lavado. Reporte a la UAF sobre operaciones inusuales.								0,17	0,33	0,17	0,67	4	FLEXIBLE	7	Moderado	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Oficial de Cumplimiento			\$	Mensual	%
Todas las áreas	Comercialización	Celebrar contratos con intermediarios que tengan problemas reputacionales	Desconocimiento de los antecedentes de los brokers.	Pérdida de Imagen / Pérdida de Confianza	5	Severo	1	Muy Baja	5	Bajo	La Sucursal no suscribe negocios con corredores que no tengan su contrato de agenciamiento aprobado en la Superintendencia. Como control Correctivo en caso de tener un corredor con problemas reputacionales graves se elimina contrato de agenciamiento con ese corredor.								0,08	0,17	0,17	0,42	3	MODERADO	2	Insignificante	Asumir, Retener o Aceptar	Ninguno	Asistente de Gerencia.			\$	Mensual	%

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo



## ***Análisis de resultados obtenidos***

### ***Perfil de Riesgo Inherente versus Riesgo Residual de una Empresa de Seguros***

Con los resultados obtenidos mediante las matrices de riesgos, se precisa una visión global de la empresa, específicamente en dos etapas; la primera en la cual se mantuvo todos los riesgos identificados, a lo cual denominamos riesgos inherentes y la segunda etapa implementados los controles para la disminución de los riesgos a lo que se denominó riesgos residuales.

Por medio del siguiente cuadro se promedió las ponderaciones de las actividades de riesgo con la finalidad de obtener un valor del neto de cada riesgo antes y después de haber implementado el control.

**Tabla 29. Tabla de Riesgos**

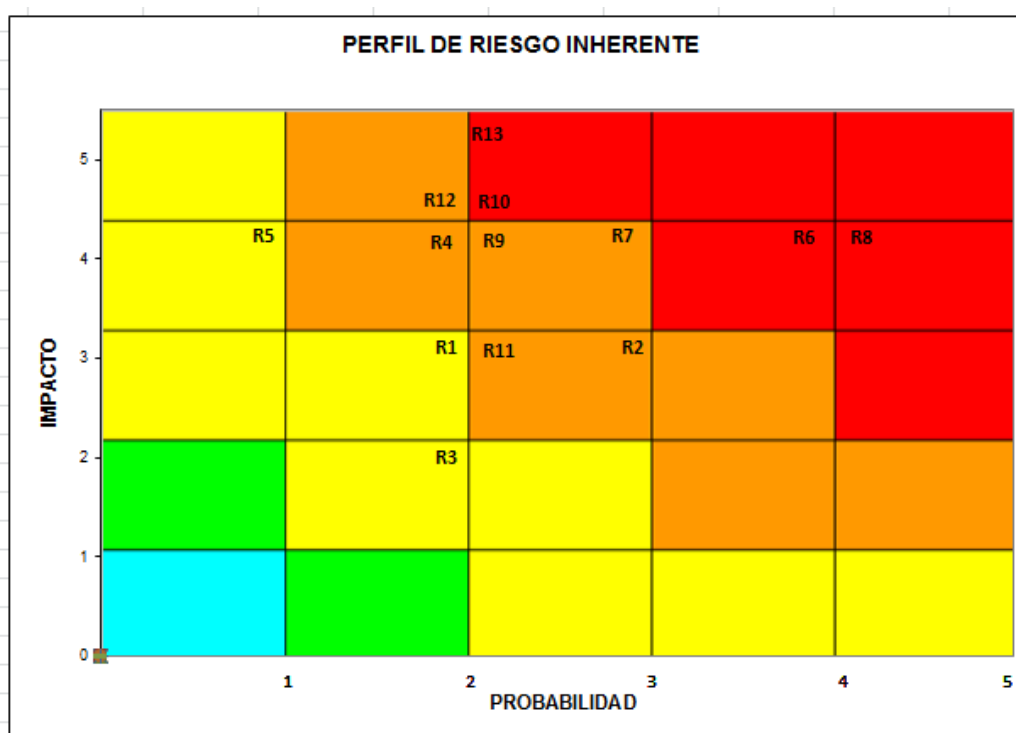
Riesgo	Inherente		Residual	
	impacto	probabilidad	impacto	probabilidad
1 Políticas inadecuados de venta	3	2	2	1
2 Tarificación	3	3	2	2
3 Desviación	2	2	1	1
4 Concentración	4	2	2	1
5 Insuficiencia reserva	4	1	2	1
6 Operativo	4	4	2	2
7 Reaseguro	4	3	2	2
8 Crédito	4	4	2	2
9 Mercado	4	2	3	1
10 Liquidez	4	3	3	2
11 Legal	3	3	2	2
12 Estratégico	4	2	3	1
13 Reputacional	5	2	4	1
Riesgo de la Empresa	4	3	2	1

**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Con los datos obtenidos se procedió a ingresar en la matriz de calor por medio de la probabilidad e impacto, con el objetivo de demostrar la disminución de los riesgos y su valor en la empresa, para lo cual se diseñó una matriz de calor con los riesgos inherentes, la misma que se presenta a continuación.

**Tabla 30. Perfil de Riesgo Inherente**



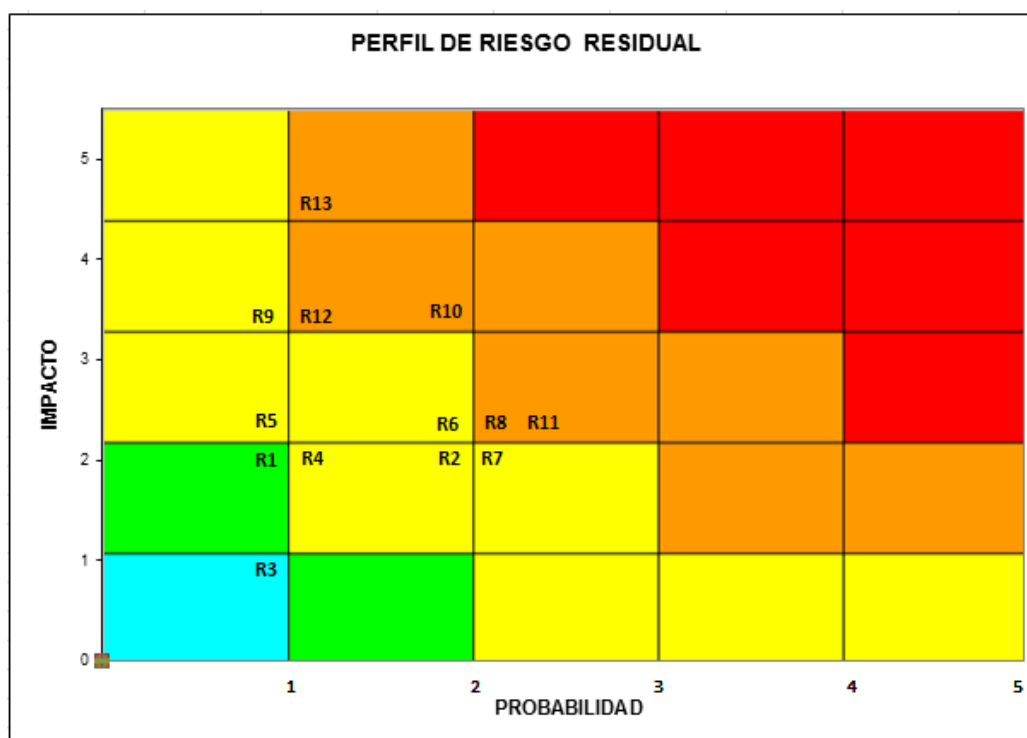
**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Con respecto a la tabla de riesgos y matriz de calor se puede considerar que el riesgo inherente en una empresa de seguros se pondera en 12, lo cual se estipula en este estudio como considerable.

Por otro lado y siguiendo lo estipulado en el método Risicar se aplicó los controles respectivos con los cuales los riesgos se mitigaron o disminuyeron sustancialmente, lo que se puede verificar por medio del riesgo residual de la empresa, para lo que se ha planteado la siguiente matriz de calor de riesgos.

**Tabla 31. Perfil de Riesgo Residual**



**Fuente:** Mejía Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

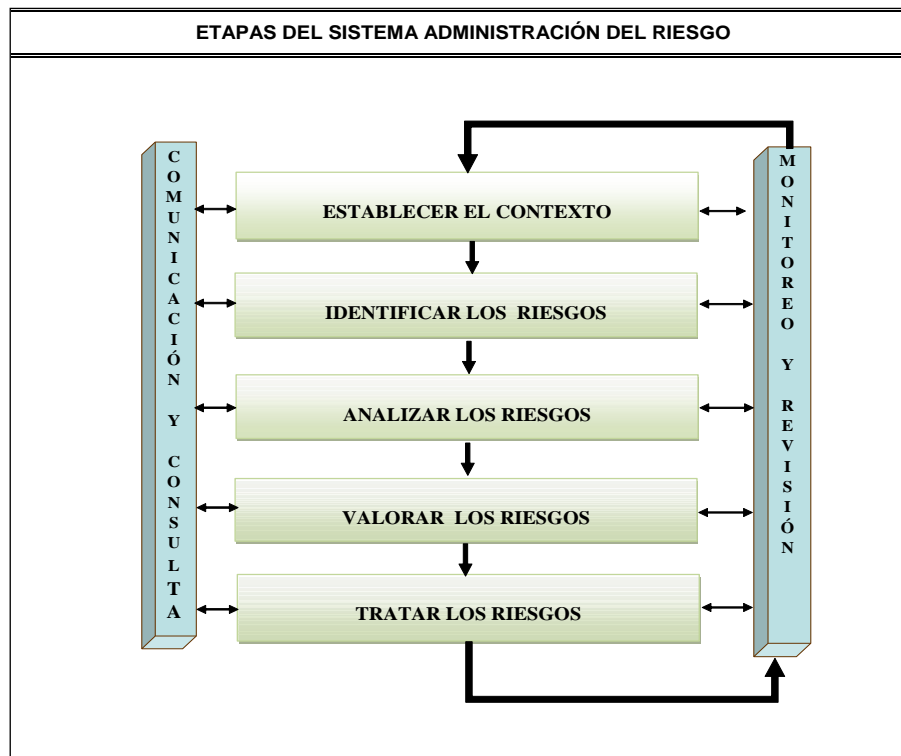
De igual manera por medio de la tabla de riesgos y la matriz de calor la valoración del riesgo de la empresa decrece a 2, lo que se define que es aceptable para la empresa de acuerdo a los parámetros establecidos previamente.

## ***Análisis de Resultado***

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución JB-2011-2066, se presentan los siguientes resultados correspondientes al cumplimiento de la quinta etapa de implementación del Sistema de Administración Integral de Riesgos para una compañía de seguros, con la descripción de las actividades desarrolladas. Para efecto de la implementación de los procesos asociados al Sistema de Administración Integral de Riesgos, se toma como referencia los parámetros contenidos en el Estándar ISO 31000<sup>15</sup>, cuyas características se resumen a continuación:

<sup>15</sup> ISO 31000 señala una familia de normas sobre Gestión del riesgo en normas codificadas por la organización International Organization for Standardization. El propósito de la norma ISO 31000:2009 es proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos y el proceso implementado en el nivel estratégico y operativo.

**Gráfico 11. Etapas del sistema administrativo del riesgo**



**Fuente:** Estándares ISO 31000

**Elaboración:** Jonathan Jaramillo

Con los resultados obtenidos se puede observar la disminución del riesgo global que encierra la empresa una vez implementado el método Risicar®, tomando en cuenta los lineamientos de las normativas planteadas por el organismo de control. De igual manera se nota que los riesgos siempre van a estar presentes en el giro del negocio, pero existen mecanismos para disminuirlos e incluso mitigarlos.

Por otro lado la etapa 5 del sistema de gestión de riesgos implica una retroalimentación (revisión y monitoreo), ya que el sistema de gestión de riesgos es dinámico, se debe adaptar a los cambios de la Compañía y del contexto en el que opera. Es importante destacar que el cumplimiento de estas normas implica generar y conservar la documentación y los registros de respaldo del proceso (por ejemplo: la política de gestión de riesgos, el manual, levantamiento de procesos, la designación de responsables, las actas de revisión por la Gerencia, etc.)

El proceso de monitoreo involucró todos los aspectos del proceso de Administración Integral de Riesgos, con el fin de garantizar:

- Que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
- Analizar y comprender lecciones a partir de los eventos e incidentes, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar cambios en el contexto interno y externo, incluyendo cambios en los criterios del riesgo, que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y sus prioridades.
- Identificar riesgos emergentes.

Pocos riesgos permanecen estáticos, por lo tanto, los riesgos y la efectividad de sus medidas de control necesitan ser monitoreados continuamente, para asegurar que circunstancias cambiantes no alteren los objetivos.

Los factores que afectan la probabilidad y la consecuencia de un resultado pueden cambiar, al igual que los factores que afectan la viabilidad o el costo de las opciones de tratamiento.

Para la implementación de la etapa de Monitoreo, se establecieron indicadores que permiten establecer la efectividad y eficacia de las medidas de gestión de riesgo.

La etapa de monitoreo cuenta con planes de acción y mejoramiento, en los cuales se indica el propósito del mismo, los responsables, los cronogramas y la nueva meta a ser alcanzada.

Se establecieron mecanismos de seguimiento a las actividades desarrolladas por los Gestores de Riesgo para la evaluación de las actividades de mitigación de riesgos, permitiendo así un seguimiento a los mapas y perfiles de riesgo de la entidad.

## ***Evaluación del capítulo***

El desarrollo del presente capítulo ilustra la aplicación del Método Risicar® en una aseguradora ecuatoriana, bajo la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En lo que se observa los diversos riesgos que posee el mercado asegurado, se debe tomar en cuenta que este método ha sido aplicado para una empresa de seguros, de la que ya se mantenían establecidos los riesgos previamente de acuerdo a la normativa local.

Con respecto al nivel de riesgo simulado antes y después de la implementación del método de administración y gestión de riesgos se define una disminución sustancial de este, por lo que se puede afirmar que este método puede ser aplicable dentro de cualquier empresa e incluso cumplir con la normativa establecida en cuanto a riesgos se refiere.

## **Conclusiones**

Para el desarrollo de una empresa siempre existen diversos factores generadores de riesgos, pues esto está directamente ligado con el ideal de éxito dentro de cualquier actividad. Como se pudo evidenciar en el análisis del mercado asegurador ecuatoriano cursa actualmente por una constante evolución y desarrollo, forjar una empresa de seguros con bases solidas es un reto; sea por el entorno macroeconómico o por diversos factores a los que se encuentran expuestos.

Con la implementación de este modelo se aplicó un análisis integral de los riesgos que podría afectar los objetivos de la empresa, ya que este no se limita en identificar únicamente riesgos financieros, operativos, estratégicos y demás; sino una búsqueda constante de mitigarlos y así proteger a la empresa dentro de todos sus procesos.

De acuerdo al modelo planteado para el cumplimiento de la Resolución JB-2011-2066 emitida por la Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros se puede concluir que el modelo Risicar cumple a cabalidad con lo estipulado en la mencionada normativa para una empresa de seguros. Identificando los riesgos, cuantificándolos e implementando medidas de control con la finalidad de mitigarlos. Además se observa que es de fácil aprendizaje y se puede adaptar adecuadamente a los diversos factores que pueden poseer cualquier compañía.

Se identificó en la primera fase de su aplicación riesgos por consecuencias de: información asimétrica, fallas en el software, falta de conocimiento técnico, pérdida de documentación e incumplimiento con el organismo de control; entre los más importantes.

En cuanto a la calificación de los riesgos en función de su impacto y frecuencia se determinó que los de mayor trascendencia son los riesgos operativos, ya que estos suceden constantemente en el giro del negocio y mantiene un riesgo considerable para la empresa. La actividad de riesgo más significativa recae en la tarificación insuficiente para la cobertura de siniestros a consecuencia del desconocimiento de las guías de selección de riesgo.

El diseño e implementación de controles se definen de acuerdo al criterio de los expertos de cada área conjuntamente con el responsable del área técnica, tomando en cuenta que es una de las fases de mayor trascendencia en el establecimiento del modelo Risicar®, sería conveniente que estos controles sean revisados periódicamente y consultados con diferentes expertos para un mejoramiento paulatino de los mismos, ya que en ellos se basan la mitigación de los riesgos.

Como parte final se establece el monitoreo permanente de todo el proceso del modelo, ya que se debe tomar en cuenta que los riesgos evolucionan a lo largo del tiempo, incluso se pueden generar nuevos con el desarrollo de la empresa, por esta razón es imperativo un monitoreo adecuado para obtener resultados que reflejen la realidad.

Se debe tomar en cuenta que desde septiembre del año 2014 se implementó el Código Orgánico Monetario Financiero, el mismo que procederá con varios cambios para el sector financiero en el Ecuador, aún no se puede aseverar la afectación que tendrá el mercado asegurador, pero se pronostica una consolidación del mercado. Es decir que las empresas de seguros y compañías de reaseguros que puedan acatar lo establecido en dicha normativa podrán solidificar su estabilidad en el mercado al ser bastante rigurosa.

Es imperativo mencionar las posibles consecuencias que tendrá el reaseguro conforme a la implementación del Código, ya que en este se establece que la Junta de Regulación Monetaria dictará el porcentaje de reaseguro para el mercado, esta medida podría causar grandes secuelas para las empresas de seguros en virtud de que cada política de reaseguro es diferente y podría llegar a una administración ineficiente, en especial a empresas que operan en ramos de vida.

Se puede evidenciar la gran importancia que tiene el sector de seguros dentro del sistema financiero, al ver como los organismos de control a lo largo del periodo analizado han ido fortaleciendo las diferentes normativas; no solo en cuanto a riesgos sino en marguen de solvencia, inversiones, educación financiera, transparencia de información y demás. Por medio del análisis realizado al mercado asegurador se observó como la prima neta emitida ha crecido considerablemente con respecto al PIB, no solo por el aumento del ingreso obtenido sino por la inversión extranjera que tuvo el sector, como es el caso de Liberty, una de las compañías de seguros más importantes norteamericanas.

A lo largo de este estudio se puede evidenciar la evolución de la normativa ecuatoriana, la cual mantiene un papel fundamental en el desarrollo del mercado de seguros. Se observó un acercamiento a estándares internacionales en cuanto a la administración y gestión de riesgos se refiere con el objetivo de mantener un sistema económico más fuerte y consolidado, velando por la seguridad del consumidor.

## ***Recomendaciones***

La administración de riesgos es un compromiso que involucra a todos los funcionarios de la empresa ya que de ellos depende realizar procesos adecuados, tomándolo como un enfoque global.

La alta gerencia juega un rol fundamental, ya que de ellos dependen los resultados obtenidos, en virtud de que la identificación de los riesgos recae en ellos así como la forma mediante la cual se los va a prevenir diseñando controles con el objetivo de disminuirlos y mitigarlos.

De acuerdo a lo observado para un adecuado procedo de administración de riesgos se recomienda lo siguiente:

1. Mantener un apropiado orden de sus fases en virtud de que son consecuenciales entre sí, tomando en cuenta su desarrollo individual para la entrega de un producto final con un valor agregado mayor del cual se desprendan bases sólidas para un correcto manejo de los riesgos que debe enfrentar la empresa diariamente.
2. Comprometer a los miembros de la alta gerencia para una continua supervisión de la aplicación del modelo en la empresa, sin limitar los recursos que esta necesite para un desempeño apropiado.
3. Fortificar el área de riesgos de la empresa con una continua capacitación a los funcionarios del área así como en general, en especial al personal involucrado directamente en la realización de la matriz de riesgos de le empresa y aquellos que tengan más exposición a los diversos riesgos en los procesos establecidos.
4. Identificado que uno de los mayores problemas de la empresa recae sobre la tecnología aplicada en los procesos se recomienda una mayor inversión para el área de sistemas con la finalidad de implementar un software adecuado para la correcta gestión y administración de los riesgos.
5. Realizar un análisis de mercado periódicamente para identificar posibles riesgos futuros que pueda afectar el desarrollo de la empresa con el objetivo de incursionar en nuevas nichos de mercado o diversificación de sus productos.
6. Socializar con los empleados los diferentes controles y planes de acción para su conocimiento, involucrándolos para crear una conciencia social en administración y gestión de riesgos.
7. Aplicar el método Risicar en la identificación de riesgos en futuros proyectos para llevar una adecuada administración y evaluación en la empresa.
8. Mantener una prudencia técnica-financiera para las empresas de seguros en cuanto a lo establecido en el Código Orgánico Monetario, en virtud de que se encuentra en proceso de implementación y aun el mercado asegurador esta a la expectativa de su alcance y dimensión.



Una de las mayores virtudes de modelo es que no es estático, puede evolucionar conjuntamente con los riesgos que se vayan presentando continuamente pero por otro lado para una correcta implementación, se debe conocer previamente las limitaciones de información que se posean ya que este factor determinará la identificación de las actividades de posibles riesgos.

## ***Referencia Bibliografía***

- Aceituno, J. (2010). El Contrato de Seguro. Madrid-España: Lagasca.
- Aguilar, P. (Febrero de 2008). Los Objetivos de Solvencia II. Los Conceptos Básicos.
- Amundarain, A. (s.f.). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de La supervisión y la organización: <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
- Anónimo. (2006). Funciones del Seguro. Recuperado el 27 de mayo de 2014, de Tu Portal de Seguros y Aseguradoras: <http://www.segurosde.com/Funciones-del-seguro.php>
- Ariza, G. (2010). Homologación y Certificación. Madrid-España: Taric.
- Ávila, M. (2008). Economía. México-México: Umbral.
- Coloma, E. (Julio de 2013). Experto en Supervisión 1. (J. Jaramillo, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Delgado, H. M. (2011). Gestión integral de riesgos y seguros Para empresas de servicios, comercio e industria (Segunda ed.). (A. A. Quinteros, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gratton. (1955). Esquema de una Historia del Seguro. Buenos Aires, Argentina: Editorial Arayú.
- GRATTON, J. (1955). El Seguro. En Esquema de una Historia del Seguro (pág. 17). Buenos Aires: Arayú.
- Halpein, I. (2008). Contrato de seguro. Madrid-España: AOC.
- Idález, M. J. (1994). Introducción a la Supervisión. Buenos Aires, Argentina: LUMEN.
- IMESFAC. (s.f.). Postrado en Venta de Seguro de Vida.
- Langlois, R. (2010). Empresas, mercado y cambio económico: Una teoría dinámica de las instituciones empresariales. Madrid-España: Ediciones 2000.
- Legislación sobre el contrato de seguro, E. (2011). Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- León, A. (2008). Métodos de compensación basados en competencias. Barranquilla-Colombia: Uninorte.
- Ley General de Seguros, E. (2011). Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Ley General del Sistema Financiero, E. (2001). Ley General del Sistema Financiero. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Mundo, G. E. (s.f.). Prestamo a la Gruesa (Vol. XV). DURVAN S.A., DE EDICIONES.
- Novoa Flor, J. C. (2012). El derecho de Seguros en el Ecuador. Loja, Ecuador.

- Olmo, J. (2010). La supervisión del sector asegurador. Quito Ecuador: ICE.
- Olmo, J. P. (Diciembre de 2006). La Supervisión en el Sector Asegurador. Madrid, España.
- Palacios Sanchez, F. (2007). Seguros Temas Esenciales. Colombia: Ecoe. Ediciones.
- Puebla, U. d. (2011). Historia del Seguro. Capítulo II, 26.
- Quevedo, I. (2011). Derecho Mercantil. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Quijano, R. C. (2011). Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ramirez, P. A. (2006). La Supervisión Profesional. La Supervisión Profesional.
- Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB\_2001\_289, E. (2010). Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y publicaciones.
- Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero, E. (2010). Quito-Ecuador: Corporación de estudios y publicaciones.
- Resolución JB-2011-2066, E. (2011). Normativa. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- SANTIAGO, R. (2011). Solvencia II, Una Oportunidad Unica que Conviene Aprovechar. Recuperado el octubre de 2013, de Mapfre:  
<http://www.mapfre.com/mapfrere/docs/html/revistas/trebol/n56/docs/Articulo2.pdf>
- Seguro, A. E. (2007). ¿Qué es Solvencia II? Recuperado el 2013, de UNESPA:  
<http://www.unespa.com/frontend/unespa/Que-Es-Solvencia-II-vn2783-vst16>
- Seguros, S. d. (2012). Informe ejecutivo: Memoria 2012. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de Superintendencia de Bancos y Seguros:  
[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1936&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1936&vp_tip=2)
- Seguros, S. d. (2012). Informe Ejecutivo: Memoria 2012. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Superintendencia de Bancos y Seguros:  
[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1936&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1936&vp_tip=2)
- Seguros, S. d. (s.f.). LEY GENERAL DE SEGUROS, CODIFICACIÓN. Ecuador.
- Serrano, L. (2008). El seguro del credito. Santiago de Chile-Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (Noviembre de 2011). CAPITULO I.- DE LA GESTION INTEGRAL Y CONTROL DE RIESGOS. LIBRO II.- NORMAS GENERLES PARA LA APLICACION DE LA LEY GENERAL DE SEGUROS. Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (Diciembre de 2012). Boletines Mensuales de Seguros Consolidados.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (junio de 2013). Boletines Mensuales de Seguros Consolidado.

- Superintendencia de Bancos y Seguros, E. (2014). Generalidades. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=471&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2)
- Tobar, E. P. (2009). IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL Y SUS POSIBLES AFECTACIONES AL SECTOR DE SEGUROS EN ECUADOR. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Direccion Nacional de Estudios, Quito.
- Universales. (s.f.). Guatemaltecos Ilustres de Universales. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de [https://www.universales.com/portal/public/1\\_sobre\\_seguros/quienes\\_somos/historia\\_seguros.jsp](https://www.universales.com/portal/public/1_sobre_seguros/quienes_somos/historia_seguros.jsp)
- Vela, A. (03 de Noviembre de 2011). Historia del Seguro Infografía. Recuperado el 16 de 11 de 2013, de TICs y Formación: <http://ticsyformacion.com/2011/11/03/historia-de-los-seguros-infografia-infographic/>
- Venegas, F. (2009). Riesgos Financieros y Económicos. México-México: CENGAGE.